



Colaboración, innovación, transformación

Ideas e inspiración para acelerar el crecimiento sostenible - Un enfoque de cadena de valor



wbcscd consumo & cadena de valor

Acerca de este documento

Durante las próximas décadas, las empresas se enfrentaran a muchos desafíos relacionados con la sostenibilidad ambiental de sus cadenas de valor (es decir, el ciclo de vida completo de un producto o servicio) - si se trata de cumplir con las nuevas regulaciones ambientales, asegurar suficiente agua, energía u otros recursos para sus operaciones diarias, o la gestión de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Responder a los retos de hoy en día, mientras al mismo tiempo planear las necesidades futuras, es difícil. Es por eso que el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) ha desarrollado esta guía.

La guía está diseñada como una herramienta práctica de "cómo hacer", proporcionando ideas e inspiración para ayudar a las empresas a mejorar la sostenibilidad ambiental de sus cadenas de valor. Usando un enfoque práctico de paso a paso, exponiendo las acciones concretas que las empresas pueden tomar hoy para ser más ambientalmente sostenibles, junto con ejemplos de empresas miembros del WBCSD que ya han adoptado con éxito un enfoque de Cadena de Valor Sostenible.

La guía fue desarrollada por el Grupo de Trabajo de Cadena de Valor Sostenible del WBCSD, con el liderazgo de Unilever y la Compañía Coca-Cola.

Incluye casos de estudios de AkzoNobel, de la Compañía Coca-Cola, Henkel, Philips, Procter & Gamble, SABIC, Solvay, Aseguradora Sompó Japan, TNT, Umicore y Unilever.

Contenido

Mensajes de los Co-Presidentes	2
Cadena de valor sostenible ofrece beneficios empresariales	3
Un marco –paso a paso-	5
Factores críticos de éxito	8
Casos de estudios	13
Solvay – Administrando una cartera sostenible de negocios	14
Umicore – Defendiendo los vehículos eléctricos híbridos	16
AkzoNobel – Desarrollando cadenas de proveedores a prueba de futuro	18
Philips – Vendiendo iluminación sostenible	20
Henkel – Mejorando el perfil de triple resultado de carteras de productos	22
Procter & Gamble – Lavado en agua fría	24
TNT – Colaborando con clientes para desarrollar soluciones logística innovadoras	26
Coca-Cola and Unilever – Trabajando juntos para reducir el impacto ambiental de los refrigerantes	28
Sompo Japan Insurance – Difundiendo prácticas de compra verde a través de la cadena de valor	30
SABIC – Innovación ambiental en plástico (upcycling)	32
Recursos	34
Agradecimientos	37

Figuras

1. Modelo estandarizado de cadena de valor sostenible 5
2. Preguntas claves abordadas por el enfoque de cinco pasos 5



Mensaje de los Co-presidentes

“Trabajando juntos para establecer cadenas de valor sostenibles con beneficios para todo el mundo.”



El mundo está enfrentando desafíos sociales y ambientales de una magnitud nunca antes vista. De acuerdo con la Visión 2050 del WBCSD, tenemos casi que doblar la producción agrícola y aumentar la eficiencia de los recursos hasta por diez, a fin de mantenerse al día con las demandas de nuestra creciente población. Al mismo tiempo, necesitamos reducir drásticamente las emisiones de dióxido de carbono, conservar el agua y reducir al mínimo los residuos, a fin de proteger nuestro frágil ecosistema de la amenaza del cambio climático. Esto ayudará a preservar nuestros recursos naturales para las generaciones venideras.

Estos son desafíos que impactan a todos nosotros - gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales y los consumidores- por igual. Es por eso que es esencial que trabajemos juntos para evaluar y resolver los problemas ambientales y sociales que enfrentamos - la transformación de la forma en que producimos y consumimos productos y servicios - y al hacerlo, la mejora de la sostenibilidad de nuestras cadenas de valor.

Para las empresas, esto significa una mejor comprensión de los impactos ambientales de los productos y servicios a lo largo de sus ciclos de vida. Lo que también significa la identificación de "puntos calientes", los puntos de intervención de acuerdo a la cadena de valor que tiene el mayor potencial para mejorar el impacto medioambiental del sistema como un todo. En muchos casos, esto significa encontrar nuevas formas de trabajar con los proveedores, grupos industriales, clientes y consumidores en diferentes puntos de la cadena de valor.

Como los caso de estudio incluidos en esta guía demuestran, evaluar y mejorar la sostenibilidad de las cadenas de valor tiene mucho sentido empresarial para todos. Y una de las claves fundamentales para el éxito es la colaboración entre empresas, sectores y geografías.

Esperamos que esta guía ayudara tanto a pequeñas como a grandes empresas a embarcarse o a mejorar aún más, las iniciativas que hacen que sus cadenas de valor sean más sostenibles. A través de nuestras acciones colectivas, también esperamos seguir avanzando hacia la Visión 2050 del WBCSD que "nueve mil millones de personas vivirán bien, y dentro de los límites del planeta."

Paul Polman
CEO, Unilever

Bea Pérez
Directora de Sostenibilidad
Compañía Coca-Cola

Cadenas de valor sostenible ofrecen beneficios empresariales

El objetivo principal de esta guía es ayudar a las empresas a mejorar la sostenibilidad ambiental de sus cadenas de valor con eficiencia y eficacia.

Definición de los términos

Las cadenas de valor son una parte integral de la planificación estratégica para muchas empresas hoy en día. Una cadena de valor se refiere al ciclo de vida completo de un producto o proceso, incluyendo el abastecimiento de materiales, la producción, el consumo y los procesos de eliminación / reciclaje.

La sostenibilidad ambiental es sobre el uso de los recursos naturales de una manera que no ponga en peligro la capacidad de futuras generaciones para utilizar esos recursos.

Un enfoque de cadena de valor sostenible permite a las empresas y a la sociedad comprender y abordar mejor los retos medioambientales asociados con el ciclo de vida de los productos y servicios.

¿Qué hay para los negocios?

Una cadena de valor más sostenible puede aportar numerosas ventajas a las empresas, incluyendo:

- Abastecimiento de crecimiento de los ingresos y la productividad.
- Asegurar la continuidad del suministro.
- Creación de nuevos mercados.
- Agregar valor a los clientes y consumidores.
- Optimizar el consumo energético.
- Reducción de los residuos.

Además, los casos de estudio presentados en esta guía demuestran algunos de los muchos beneficios que las empresas han logrado mediante la creación de una cadena de valor más sostenible, incluyendo:

La creación de ventaja competitiva: Al mejorar la sostenibilidad de sus cadenas de valor, las empresas crean ventajas competitivas de diferentes maneras; nuevas líneas de productos que abordan las necesidades del mercado; mejora de la reputación y el aumento de valor de la marca; mejor eficiencia y por lo tanto reducción de costos; y nuevos modelos de negocio centrados en el valor (es decir, servicios en vez de productos). Los casos Philips, TNT y AkzoNobel muestran que existe una demanda del consumidor / cliente para la sostenibilidad.

Avanzando la innovación: La única manera de crear y acelerar la innovación sostenible es colaborar abierta y activamente con un gran número de organizaciones. Por ejemplo, el estudio de caso de Philips muestra cómo la colaboración está generando nuevos modelos de negocios. Además, el caso de estudio de Procter & Gamble muestra cómo la empresa hizo una serie de innovaciones con el fin de aumentar la sostenibilidad de un solo producto, simple.

Creación de valor compartido: Al cambiar sus modelos de negocio, la exploración de nuevos segmentos de mercado y mejorar la credibilidad y la confianza en el mercado, las empresas pueden crear valor compartido tanto para ellos mismos y para sus comunidades. Por ejemplo, el caso de estudio de Procter & Gamble ilustra cómo la innovación puede crear beneficios a lo largo de toda la cadena de valor; tanto los consumidores como las empresas utilizan menos recursos y ahorran dinero.

Mejoramiento de relaciones con los interesados: Al colaborar para lograr un objetivo común, las empresas pueden construir relaciones más fuertes, confiables y duraderas con colaboradores a lo largo de sus cadenas de valor, incluidos los socios de negocios, clientes, consumidores, organizaciones no gubernamentales, autoridades u otras partes interesadas. Por ejemplo, a través de iniciativas

de sostenibilidad, Philips, SABIC, Umicore y TNT han reforzado considerablemente sus relaciones con los clientes. Además, Coca-Cola y Unilever han creado una sólida asociación con Greenpeace - que ha mantenido tradicionalmente su distancia de las empresas- sobre la base de un interés compartido en la refrigeración sostenible. Al mismo tiempo, Procter & Gamble ha construido una relación inusual con los competidores para impulsar el cambio en los hábitos de lavado.

La gestión de riesgos: No considerar los riesgos, tales como la escasez de recursos, regulaciones fuertes (incluyendo la prohibición de productos), o de los consumidores alejándose de algunos productos, puede tener un impacto significativo en el rendimiento a largo plazo de una empresa. Los ejemplos de Solvay y Henkel demuestran cómo las empresas están buscando nuevas herramientas para evaluar el riesgo de que actualmente es difícil de medir.

Creando un cambio sistémico: Al trabajar colaborativamente en todas las industrias que comparten intereses similares, así como en colaboración con las ONG y las organizaciones gubernamentales, las empresas líderes pueden cambiar la dinámica de todo el sector industrial.

No sólo pueden demostrar lo que es posible, también pueden acelerar los cambios en la tecnología y las prácticas empresariales. El ejemplo de Procter & Gamble describe cómo un grupo de empresas y grupos de interés están impulsando el cambio en toda la cadena de valor de detergente y hábitos de lavado de los consumidores. Del mismo modo, Coca-Cola y Unilever están contribuyendo activamente a transformar el proceso de refrigeración a nivel mundial.



Un marco -paso a paso- para desarrollar una cadena de valor sostenible

El marco a continuación, describe los pasos específicos que las empresas pueden adoptar para desarrollar una cadena de valor sostenible. Se basa en un modelo estandarizado de la cadena de valor, que incluye seis fases diferentes, desde las materias primas, a la producción, al final de su vida útil y el reciclaje (ver Figura 1).

Si bien este modelo funciona bien en la mayoría de los casos, puede ser necesario ajustar para algunos sectores empresariales, en particular para las empresas de servicios.

Figura 1:
Un modelo estandarizado de la cadena de valor sostenible



Un enfoque de cinco pasos

El marco incluye cinco pasos, los cuales son similares a los pasos utilizados en la gestión de proyectos:

1 Diagnóstico: Permite a las empresas entender las mejoras necesarias o "puntos calientes" y determinar las acciones pertinentes.

2 Identificación de solución: Examina las posibles soluciones y selecciona la mejor solución para su aplicación.

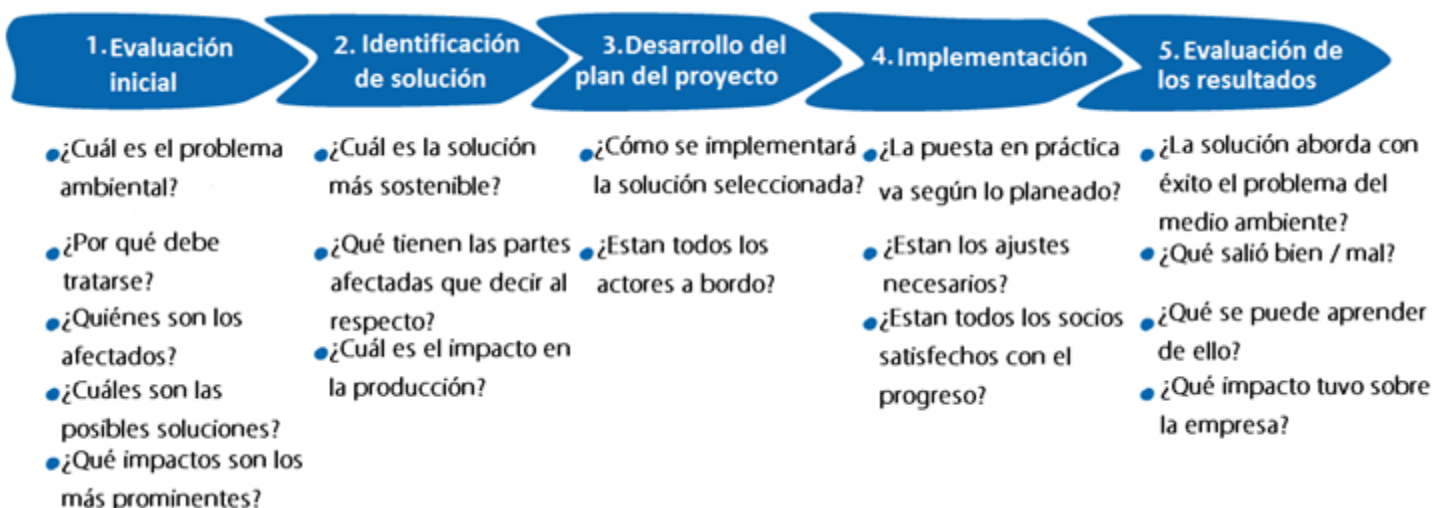
3 Desarrollo del plan de proyecto: identifica todos los actores necesarios, y planea cada paso del proyecto en detalle.

4 Implementación: Activa el plan.

5 Evaluación de resultados: Mide el éxito del plan, y permite a la empresa determinar cómo hacer mejoras, según sea necesario.

Cada paso de este marco es importante porque permite a las empresas a identificar e implementar mejoras a la sostenibilidad de sus cadenas de valor de una forma sistemática. Además, cada uno ayuda a responder a las preguntas que aparecen en la figura 2.

Figura 2:
Las preguntas clave que aborda el enfoque de cinco pasos.



Una mirada detallada a cada paso del modelo

Paso	Actividades	Tips
1. Evaluación Inicial	<ul style="list-style-type: none">• Determinar problema y / u oportunidad.• Llevar a cabo una evaluación del ciclo de vida para identificar las áreas de enfoque ("puntos calientes").• Identificar los factores externos (por ejemplo, el equilibrio del mercado de oferta y demanda, las necesidades de los consumidores, la presión pública, las regulaciones, y los competidores).• Mapear aspectos organizativos pertinentes (por ejemplo, las capacidades, los recursos, los procesos existentes, la responsabilidad social corporativa de la compañía y la estrategia global).• Identificar a los actores en la cadena de valor y otros grupos de interés afectados.• Lluvia de ideas para encontrar posibles soluciones.	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar a expertos externos si es necesario, e incorporar esto en sus propias soluciones y experiencia.• Mejorar continuamente el Análisis del Ciclo de Vida –construir sobre lo que tienes- y buscar mejoras.• Centrarse en los "puntos calientes" en lugar de tratar de abordar todos los temas a la vez.• Buscar socios pertinentes más allá de la empresa, e incluso de la cadena de valor.
2. Identificación de Solución	<ul style="list-style-type: none">• Para cada una de las soluciones posibles evalúe:<ul style="list-style-type: none">-Viabilidad financiera, técnica y operativa.-Valor agregado para cada nuevo producto o servicio.-Alineación con la estrategia corporativa y las competencias básicas de la empresa.-Modelo de negocio requerido.-Riesgos y oportunidades.-Involucrar a los actores y partes interesadas pertinentes en la evaluación.-Seleccionar la solución preferida.	<p>Al seleccionar la solución preferida:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tenga en cuenta la información obtenida en la evaluación inicial (es decir, los resultados de la Evaluación del Ciclo de Vida, los conductores, los aspectos organizacionales, y los participantes y las partes interesadas).• Mantenga los requisitos del cliente / consumidor en mente.• Reflexione sobre la forma de gestionar la colaboración de los participantes y las partes interesadas.• Considere los requisitos para la formación y mantenimiento cuando se trabaja con las nuevas tecnologías.• Considere la posibilidad de complicaciones potenciales con las regulaciones que pueden variar según los mercados.

Paso

Actividades

Tips

3. Desarrollo del Plan del Proyecto

- Desarrolle un plan detallado del proyecto para diseñar, desarrollar y poner en práctica la solución seleccionada, incluyendo objetivos claros, objetivos medibles, acciones, hitos, plazos y asignación de recursos.
- Formalizar el apoyo de la alta dirección.
- Evaluar la necesidad de colaboración para impulsar el alcance y escala, y para garantizar la competitividad de costos.
- Obtener el compromiso de los socios, y ponerse de acuerdo sobre el alcance, objetivos y plazos.

- Para evitar problemas en el futuro, asegúrese de que las expectativas de los socios están alineados con los objetivos del proyecto, y que sus contribuciones esperadas se establecen claramente y por anticipado.
- Aspire en grande, para alcanzar economías de escala y minimizar los costos

4. Implementación

- Formar un equipo y crear / modificar las estructuras internas.
- Colaborar con los socios.
- Llevar a cabo de forma sistemática las acciones planificadas para diseñar, desarrollar y poner en práctica la solución seleccionada.
- Administrar las comunicaciones internas y externas.
- Monitorear regularmente el rendimiento y el progreso hacia los objetivos marcados para identificar y ejecutar oportunidades de mejora.

- Ceñirse al cumplimiento del plan del proyecto, pero también tener una visión a largo plazo y mantener la flexibilidad, para hacer frente a problemas inesperados, y aprovechar las oportunidades.
- Fortalecer la relación y promover la comunicación abierta y honesta con los socios y otras partes interesadas.
- Aprender de la iniciativa y de sus socios para construir conocimientos dentro de su empresa.

5. Evaluación de los resultados

- Evaluar los resultados en términos de su impacto en la empresa, socios y otras partes interesadas, y en general de la sostenibilidad de la cadena de valor.
- Identificar los factores clave de éxito y las lecciones aprendidas a ser consideradas en otras iniciativas.
- Comunicar los resultados interna y externamente.

- Mejorar la licencia de la compañía para operar, la aprobación informal otorgada por la comunidad en la que desarrolla su actividad comercial, mostrando sus éxitos.
- Llevar al cliente / consumidor a la comprensión de las soluciones sostenibles.
- Fortalecer las compras internas para las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad.

Factores críticos de éxito

La implementación exitosa de una cadena de valor sostenible depende de muchos factores, particularmente los cinco siguientes:

1. Aprovechando el poder de la colaboración.
2. Comprender al cliente y las necesidades del consumidor, y proactivamente alentándolos a elegir nuevas alternativas.
3. Identificar los "puntos calientes" enfocados en los cambios que tendrán el mayor impacto.
4. Garantizar oferta / demanda sana para alcanzar economías de escala.
5. Compromiso con la iniciativa.

Cada uno de ellos se explora con más detalle en la siguiente sección.



1. Aprovechando el poder de la colaboración


Los asuntos globales como el cambio climático, la escasez de agua o la gestión de residuos son muy complejos; por lo tanto es imposible para una empresa, o incluso una sola industria, lograr avances sustanciales por su cuenta. Las soluciones más eficaces implican la colaboración entre las empresas, las organizaciones no gubernamentales, responsables políticos y otras partes interesadas.

Al mismo tiempo, trabajar con diferentes socios, que tienen diferentes motivaciones, culturas organizacionales y requerimientos, puede ser un reto. Es por eso que es esencial mantener comunicación abierta desde el principio. Los siguientes tres consejos pueden ayudar a asegurar cualquier colaboración, pues establece el escenario con claridad desde el principio, y sigue sin problemas a través de los aliados.

a. Llegar a un entendimiento común

Al comienzo de cualquier alianza, es importante que todos los socios compartan un entendimiento y enfoque común de sus iniciativas de colaboración. Esto incluye:

- Poseer la misma visión y entendimiento de la sostenibilidad.
- Confiar en los demás lo suficiente para alinear agendas y opiniones.
- Comprometerse con el convenio y la colaboración a largo plazo.
- Compartir el conocimiento y la información requerida con las garantías adecuadas de competencia, según sea necesario.
- Proporcionar recursos suficientes, junto con una persona de contacto entusiasta y comprometida.

 ***Si las expectativas no son claras y / o no realistas, las empresas no pueden cumplir con las expectativas de las partes interesadas. Esto, a su vez, podría generar comentarios negativos o el activismo de las organizaciones no gubernamentales influyentes, y podría disminuir la atención al cliente / consumidor.***



Casos de Estudios destacados: Philips, AkzoNobel

b. Espere una cadena de valor diversa

Las cadenas de valor difieren de una industria a otra y de una compañía a otra. Pueden incluir proveedores, distribuidores, clientes y otros negocios, así como consumidores. Además, como diversos socios participan en un mismo proyecto, los comportamientos pueden cambiar, y los mercados pueden moverse de acuerdo a esto.

Diferentes organizaciones también tienen diferentes culturas organizacionales. Por ejemplo, empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y las autoridades públicas tienen diferentes prioridades, plazos y enfoques a los temas que abordan. Además, incluso dentro de la misma organización, estas culturas pueden variar según la región geográfica. Por ejemplo, los reglamentos, las normas y otros requisitos nacionales o locales pueden diferir a través de los mercados, con algunos mercados proporcionando limitados incentivos, si los hay, incentivos para adoptar soluciones amigables con el medio ambiente.



Por todas estas razones, es esencial considerar cuidadosamente las diferencias culturales y geográficas, y dar cabida a estos como parte de su plan de proyecto. Si usted puede hacer esto con éxito, puede ayudar a minimizar los retrasos potenciales, evitando situaciones incómodas.



Casos de ejemplos destacados:
Unilever / Coca-Cola, P&G.

c. Reflexionar sobre cómo trabajar con los competidores

Cuando las empresas de la misma industria trabajan juntas, pueden aprovechar sus respectivos conocimientos y experiencia, y llegar a un grupo más amplio de consumidores y clientes. La colaboración en la industria también envía un fuerte mensaje a los grupos de interés y genera un mayor impacto en el medio ambiente.

Sin embargo, la colaboración es con empresas que son competidores directos, es esencial que los gobiernos y otras partes interesadas o incluso los miembros de las propias empresas no perciban este comportamiento como anti-competitivo. Por lo tanto, se debe tener gran cuidado para asegurarse de que las empresas en colaboración no infrinjan normas o códigos de competencia, y que cada empresa este ejecutando claramente el proyecto o iniciativa sobre una base individual.

En algunos casos, esto puede requerir la participación de un tercero independiente, o la ampliación de la diversidad entre los socios, para asegurar que las empresas pueden trabajar en estrecha colaboración y compartan información, según convenga, sin que ninguno pierda la ventaja competitiva, o comprometa códigos competitivos.



Cuando se trabaja con los competidores, las empresas deben asegurarse de que siempre cumplen con las normas aplicables o las normas de la competencia.




2. Comprender al cliente y las necesidades del consumidor y alentarlos proactivamente a escoger nuevas alternativas

Compromiso con los clientes y comprender los cambios en el comportamiento del consumidor puede proporcionar a las empresas información valiosa a medida que desarrollan nuevas soluciones sostenibles en particular en la formulación de la propuesta de valor de estas nuevas soluciones.

Esto implica la comprensión de los principales conductores detrás de las necesidades del cliente y del consumidor, con el fin de desarrollar soluciones de interés para ellos. Aunque algunos clientes o consumidores pueden estar especialmente interesados en el "verde" o soluciones ambientalmente sostenibles sin otros beneficios adicionales, también es importante el desarrollo de productos y soluciones que cumplan simultáneamente con otras necesidades de los clientes y de los consumidores, tales como mayor rendimiento, valor y sostenibilidad.

Además, anima a los consumidores a probar nuevos productos y servicios que a veces pueden o bien requerir cambios fundamentales en los hábitos de consumo, o que implique una prima en el precio. En estos casos -, así como cada vez que una empresa introduce nuevos productos y servicios sostenibles - es esencial desarrollar una estrategia integral de comunicaciones que, de forma proactiva, los anima a hacer nuevas elecciones. La estrategia de comunicación adecuada puede ayudar a una empresa a crear efectivamente la conciencia y comunicar claramente los beneficios de un nuevo producto o servicio - tanto para los consumidores y clientes, como para el medio ambiente.

Esto, a su vez, implica el desarrollo de mensajes claros, siendo honestos sobre el impacto y los beneficios de las nuevas soluciones, y el uso de los canales de comunicación adecuados para animar a los clientes a comprar las nuevas soluciones. Al mismo tiempo, es importante recordar que la creación de un producto más sostenible con el medio ambiente - incluso si se ajusta a las necesidades del consumidor o cliente - no hará líder a cada compañía de la industria.

 ***Las empresas deben ser honestas acerca del impacto de sostenibilidad global de su solución. Definir y comunicar claramente los beneficios de las nuevas soluciones sostenibles para el medio ambiente es fundamental. Esto es particularmente importante cuando el éxito del nuevo producto o solución requiere que los consumidores o clientes cambien sus patrones de consumo o hábitos, o que paguen un precio superior.***



Ejemplos de casos de estudio destacados:
Solvay, P & G.

3. Identificación de "puntos calientes"

El Análisis del Ciclo de Vida permite a las empresas evaluar los impactos ambientales generados durante todas las fases de la vida de un producto o servicio determinado. También permite a las empresas identificar los "puntos calientes", las áreas de mejora dentro de la cadena de valor que es probable que produzca el mayor beneficio ambiental. Esto, a su vez, permite a las compañías tomar decisiones informadas, y dar prioridad a los posibles cambios en sus cadenas de valor.

Preparación de una Evaluación del Ciclo de Vida a menudo implica la colaboración de muchos socios, por lo que utiliza los datos más fiables a lo largo de cada paso de la cadena de valor. Por tanto, es importante que todas las partes involucradas entiendan el objetivo, el alcance y los plazos del estudio, tanto para asegurar la consistencia y la precisión en la información que proporcionan, y para reducir los retrasos potenciales.

El uso de una organización de terceros externos para llevar a cabo una Evaluación del Ciclo de Vida puede asegurar que cualquier información sensible no se dé a conocer a los diferentes colaboradores que participan en el análisis, como competidores o proveedores. Un tercero externo también puede proporcionar una opinión independiente acerca de los beneficios ambientales de un producto o de la solución dada. Esto proporciona mayor credibilidad y confianza de las partes interesadas cuando la compañía saque al mercado el producto o solución.

En muchos de los estudios de casos estudio presentados en esta guía, una Evaluación del Ciclo de Vida ha contribuido a promover el pensamiento del Ciclo de Vida dentro de la organización, mostrando su impacto en una amplia gama de actividades empresariales.



Información coherente y confiable del Ciclo de Vida puede ayudar a las empresas a tomar decisiones informadas sobre los beneficios de una nueva iniciativa, producto o servicio - y hacer los cambios que creen el mayor impacto posible.



Estudios de casos destacados: Umicore, SABIC, Henkel, Solvay

4. Garantizar oferta / demanda sana para alcanzar economías de escala

Como los casos de estudio incluidos en esta guía demuestran, las cadenas de valor sostenibles pueden competir con éxito con las tradicionales, y a menudo menos costoso, cadenas de valor, siempre y cuando las empresas sean capaces de crear economías de escala. Esto, a su vez, implica la creación de un sano equilibrio entre la oferta y la demanda.

En muchos casos, la creación de una cadena de valor más sostenible requiere el desarrollo o la incorporación de nuevas tecnologías, el aumento de los costos de investigación y desarrollo, o la creación de campañas de marketing o programas de formación - los cuales impactan el balance final de una empresa. Por lo tanto es imperativo que las empresas se aseguren de que hay suficiente demanda para un producto o servicio propuesto, por lo que no incurrirá en una pérdida financiera.



Es importante que las empresas garanticen que habrá suficiente demanda de nuevos productos o servicios antes de invertir en cambios en sus cadenas de valor. Esto es particularmente cierto cuando estos cambios implican el aumento de las inversiones en investigación y desarrollo, nuevas tecnologías, marketing y promoción.



*Casos de estudio destacados:
AkzoNobel, SABIC*

5. Compromiso con la Iniciativa

Obteniendo el compromiso de la alta gerencia se asegurará de que el proyecto sea apoyado internamente, y que sea asignada la cantidad apropiada de tiempo y recursos de acuerdo a esto. Para obtener este compromiso, es vital desarrollar un modelo de negocio integral que defina claramente la propuesta de valor.

Haciendo público este compromiso a través de un modelo de negocio también se envía una señal clara a todos los participantes de la cadena de valor, incrementando su confianza, y haciendo más cómodo embarcarse en la iniciativa.

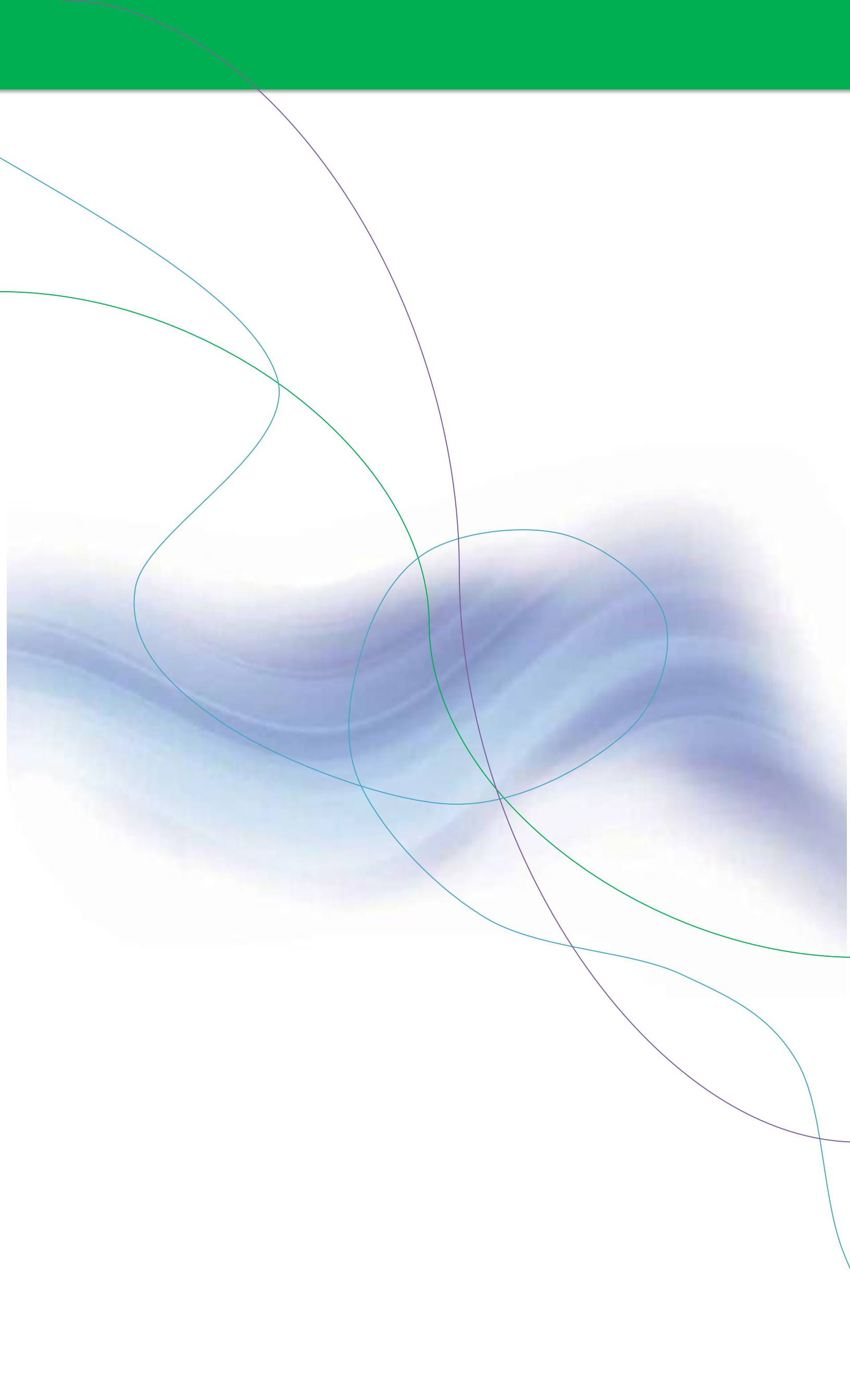


Obtener el compromiso inicial es esencial para lograr un buy-in, tanto dentro como fuera de la organización. De no hacerlo, podría dar lugar a la crítica de los partes influyentes, mientras disminuye la atención al cliente / consumidor.



Ejemplos de casos de estudio destacados: Coca-Cola/Unilever, Somo Japón





Estudios de casos

Cada uno de los 10 casos estudios presentados en esta guía demuestra un aspecto particular del enfoque -paso a paso- para crear una cadena de valor sostenible. Ellos ejemplifican cómo las empresas han lidiado con problemas específicos, y han mejorado, o están en el proceso de mejorar la sostenibilidad de sus cadenas de valor. Aunque cada caso es relevante por sí mismo, la combinación de estos casos, y la perspectiva global que ofrecen en los diferentes aspectos de la cadena de valor, son particularmente importantes cuando se presentan juntos. Por último, es importante reconocer que cada uno de estos casos de estudio, aunque presentado, por una sola o en algunos casos varias empresas, han implicado la colaboración sustancial entre los socios que sirven como ejemplos tangibles de la importancia de trabajar en conjunto, con el fin de lograr los máximos beneficios .

- **Solvay** – Administrando una cartera sostenible de negocios.
- **Umicore** - En defensa de los vehículos eléctricos híbridos
- **AkzoNobel** - Desarrollando cadenas de suministro a prueba de futuro
- **Philips** - Venta de iluminación sostenible
- **Henkel** - Mejorando el perfil de triple resultado de las carteras de productos
- **Procter & Gamble** - Lavado de agua fría
- **TNT** - Colabora con los clientes para desarrollar soluciones innovadoras de logística de la ciudad
- **La Compañía Coca-Cola y Unilever** - Trabajan juntos para reducir el impacto medioambiental de los refrigerantes
- **Aseguradora Sompo Japan** - Difunde las prácticas de compras verdes a través de la cadena de valor
- **SABIC** - Innovación Ambiental en plásticos reutilizados





Administrando una cartera sostenible de negocios

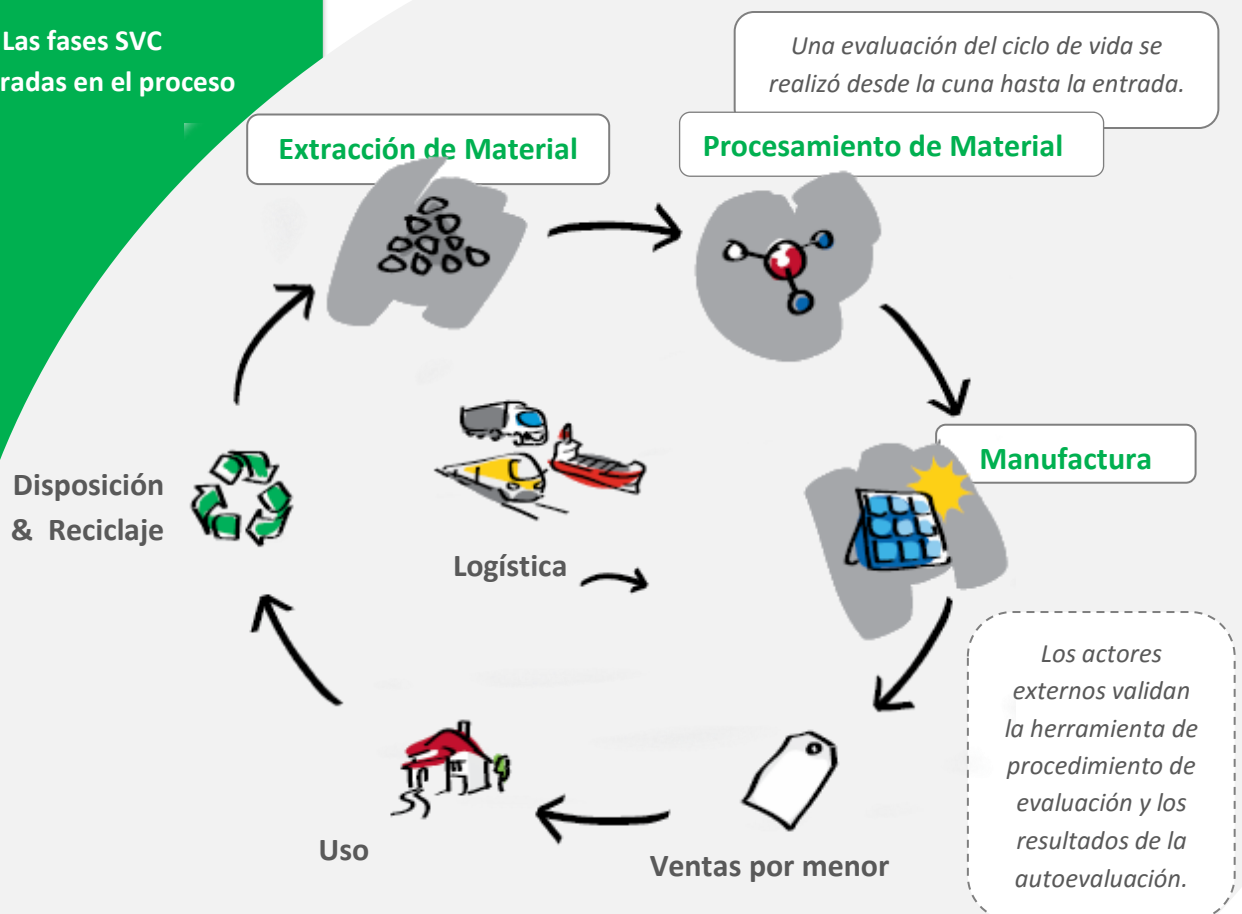
Resumen:

Este estudio de caso ilustra cómo las carteras sostenibles se pueden gestionar a través de una herramienta estratégica, centrándose tanto en la huella medioambiental de la fabricación y la alineación del mercado de productos y aplicaciones a las mega tendencias sostenibles, proporcionando una evaluación holística.

Con el fin de anticipar y prepararse para las transformaciones necesarias para lograr un crecimiento más sostenible y una economía más verde, Solvay ha desarrollado una herramienta de mapeo de Administración de una cartera sostenible, cuyo objetivo es evaluar los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad, no sólo el impacto de las actividades de fabricación, sino también en la medida en que los productos de Solvay son parte de las soluciones que los consumidores están buscando para hacer frente a sus propios problemas de sostenibilidad. La herramienta tiene un enfoque holístico, que combina tanto la vulnerabilidad del producto y la alineación mercado.

La vulnerabilidad de los productos de Solvay se mide a través de Análisis del Ciclo de Vida, realizada desde la cuna hasta la entrada, y de conformidad con las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO). Todos los parámetros en productos de Perfiles ecológicos están monetizados para evaluar el potencial riesgo financiero asociado a un producto, y dar prioridad a la asignación de recursos para resolver los posibles problemas. Este valor se expresa como un porcentaje del precio de venta. Cuanto más alto sea el porcentaje, más expuesta y vulnerable está el producto en temas de sostenibilidad. Alineación de mercado se mide a través de un conjunto de preguntas cerradas,

Figura: Las fases SVC involucradas en el proceso





dichas respuestas tienen que basarse en hechos y estar apoyadas por evidencia externa y confiable.

El objetivo es:

1. Evaluar los beneficios que los consumidores finales pueden encontrar en última instancia por la compra de una solución particular.
2. Comprobar que Solvay es uno de los líderes en el suministro de productos que forman parte de esta solución.
3. Comprobar si existen obstáculos que puedan disminuir significativamente el atractivo de estos productos.

Con el fin de aumentar la fiabilidad de los datos generados por las autoevaluaciones de la Unidad de Negocio, Solvay le ha pedido a dos consultoras externas una segunda opinión; TNO revisa el impacto ambiental de las operaciones, y Arthur D. Little verifica la alineación de las mega-tendencias.

El despliegue de la herramienta de Gestión de Cartera Sostenible ha sido un éxito. 275 combinaciones de la aplicación del producto han sido evaluadas, lo que representa más del 80 por ciento de los ingresos de la empresa. Más de 100 proyectos de investigación y desarrollo

también se han evaluado hasta el punto de invertir casi el 70 por ciento del presupuesto de investigación y desarrollo corporativo.

La herramienta de Gestión de Cartera Sostenible ha emitido su objetivo; para visualizar lo que significa el desarrollo sostenible de Solvay en términos estratégicos, por lo que el conocimiento de las cuestiones de sostenibilidad están firmemente arraigadas. En Solvay, el desarrollo y la eficiencia de los recursos sostenible son ahora uno de los principales criterios para la toma de decisiones.

Riesgos, oportunidades, retos y factores claves

Oportunidades

- Establecer una comprensión clara de lo que significa la sostenibilidad para la empresa, en términos de negocio.
- Monetización de los aspectos de sostenibilidad.
- Creación de una potente herramienta de gestión para la eficiencia de los recursos.

Retos

- Compartir la misma comprensión del desarrollo sostenible.
- Conciliar agendas y opiniones.
- Transcender, ideas generalmente aceptadas acerca de la sostenibilidad.

Riesgos

- El fracaso en el intento de abordar el desarrollo sostenible desde el punto de vista empresarial.

Factores clave de éxito

- Identificar y comprender los instrumentos que pueden afectar el equilibrio entre oferta y demanda, y traducirlos en, preguntas claras y precisas.
- Concentrarse en fuentes de información, externa y autorizada.
- Ser coherente, riguroso, sistemático, y aprender a través de la acción.
- Usar el enfoque de “arriba hacia abajo”, con el pleno apoyo y respaldo de la alta dirección.

Lecciones aprendidas

- Es crucial identificar objetivos y tener una visión a largo plazo, mientras se es al mismo tiempo, lo suficientemente flexible para hacer frente a problemas inesperados.
- Ser honesto y reconocer que no todos los negocios tendrán necesariamente que surgir como candidatos principales en las soluciones que los consumidores tratan de resolver / hacer frente a sus problemas de sostenibilidad.

Link
www.solvay.com/EN/Sustainability1/OurAmbition/Productportfolio.aspx

“ El enfoque de Gestión de Carteras Sostenible de Solvay recibió el premio "Highly Recommended" en la Competencia de Buenas Prácticas de Sostenibilidad de la EFQM. El jurado reconoció que esta herramienta representa un cambio de paradigma en la forma en que las organizaciones consideran la sostenibilidad como parte de su proceso de planificación estratégica y el potencial de esta herramienta para ser adaptadas y aplicadas en otras organizaciones y sectores.

Matt Fisher, COO, EFQM”



Defendiendo los vehículos eléctricos híbridos

Resumen:

Este caso de estudio muestra cómo una Evaluación del Ciclo de Vida, encargado por Umicore y Toyota, ha aclarado los beneficios ambientales del híbrido eléctrico Toyota Prius y su baterías, promoviendo el pensamiento de Ciclo de Vida, y aún más la sostenibilidad avanzada.

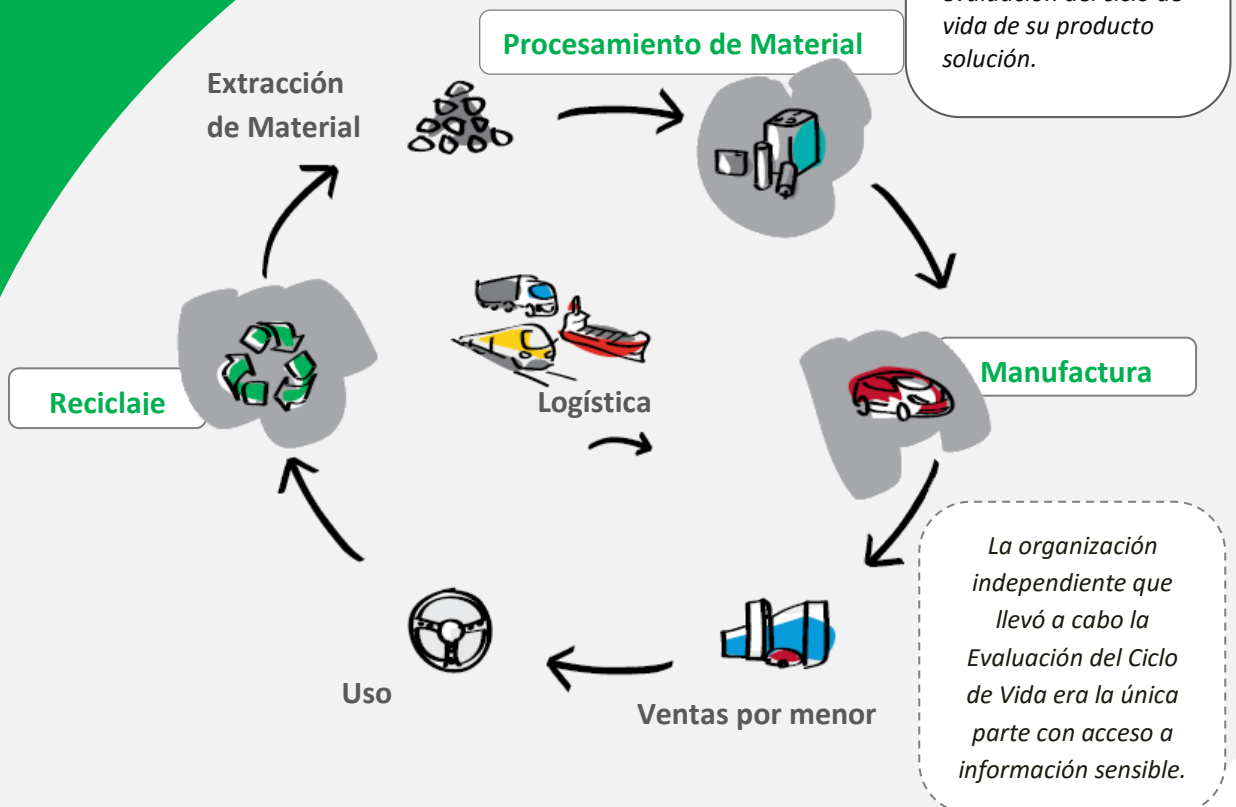
Los incentivos del gobierno y los altos precios del petróleo durante la crisis económica de 2008 aumentaron significativamente el interés público en los vehículos eléctricos híbridos. Lo mismo hizo los malentendidos e información errónea sobre el impacto medioambiental de los vehículos eléctricos híbridos y sus baterías. Como resultado, Umicore, junto con Toyota, el Instituto-Oeko y el Instituto Nickel se embarcaron en la realización de un Análisis de Ciclo de Vida, para proporcionar al mercado información clara y probada de este tema.

La Evaluación del Ciclo de Vida, realizada por Instituto-Oeko, fue doble. En primer

lugar, la evaluación compara el impacto ambiental de los vehículos de combustión con la de los vehículos eléctricos híbridos, usando el Toyota Prius y un coche convencional del mismo tamaño como estándar. En segundo lugar, la evaluación compara el impacto medioambiental de las pilas recicladas con el de las no-recicladas; en particular, usando baterías de Metal Híbrido de Níquel, usadas en Toyota Prius II.

El Análisis de Ciclo de Vida concluyó que en la fase de uso, el impacto ambiental del Prius es significativamente menor que la del coche convencional; principalmente_

Figura: Las fases SVC involucradas en el proceso



Fabricante y reciclador / proveedor proporcionaron toda la información necesaria para llevar a cabo una evaluación del ciclo de vida de su producto solución.

La organización independiente que llevó a cabo la Evaluación del Ciclo de Vida era la única parte con acceso a información sensible.

debido a los requisitos de energía más bajos del Prius, y relacionadas con menor contribución al calentamiento global. Se encontró que la diferencia en el impacto del medio ambiente entre el uso de una batería reciclada y el uso de una no reciclada es irrelevante si se compara con el impacto global positivo, en el medio ambiente con la utilización del vehículo.

En la fase final de su vida útil, una batería reciclada tiene un menor impacto ambiental que una no reciclada. El reciclaje de las baterías no reduce significativamente el impacto en términos de potencial de calentamiento Global (GWP

mide la capacidad de un gas de efecto invernadero que atrapa el calor en la atmósfera), pero lo hace en términos de potencial de acidificación y eutrofización, resultado del beneficio y extracción primaria del Nickel. También hay menos agotamiento de recursos escasos, como el níquel y el cobalto.

El estudio contribuyó a la aceptación de los vehículos eléctricos, que muestra los beneficios de la conducción híbrida, y los beneficios añadidos del reciclado ambientalmente racional de las baterías de níquel-hidruro metálico (Ni-MH). Los resultados no solo han fortalecido la



posición de Umicore como una empresa recicladora de baterías entre los esquemas de recogida de baterías y la industria automotriz, sino que también ha promovido el concepto de Ciclo de Vida y la sostenibilidad en la empresa. Toyota compartió los resultados del estudio con sus clientes durante la promoción del nuevo Prius, y reforzó su posición en el mercado.

Riesgos, oportunidades, retos y factores claves

Oportunidades

- Para todos los socios, las oportunidades incluyen la promoción de la inclusión de níquel en las baterías, el uso de baterías recargables, el reciclaje de las baterías y la conducción híbrida.
- Para Umicore, las oportunidades incluyen ganar credibilidad y confianza como reciclador para los clientes del negocios, especialmente aquellos interesados en asegurar que las baterías serán tratadas y recicladas adecuadamente.

Retos

- Recopilar toda la información necesarios para llevar a cabo evaluaciones del Ciclo de Vida.

Riesgos

- Haber reducido disponibilidad, consistencia y fiabilidad de la información inventariada para llevar a cabo las evaluaciones del Ciclo de Vida.
- Potencial de que el estudio llegó a la conclusión de que los vehículos eléctricos híbridos y el reciclaje de las baterías no eran la mejor opción ambiental. Debido a esto, las compañías participantes tendrían que modificar sus productos y servicios.

Factores clave de éxito

- El Instituto-Oeko fue la única parte con acceso a toda la información confidencial obtenida de las empresas. La participación del Instituto-Oeko y no haber tenidos involucrados a competidores, aseguró que las compañías colaboradoras, se comunicaran abiertamente, y dieran a conocer toda la información requerida.



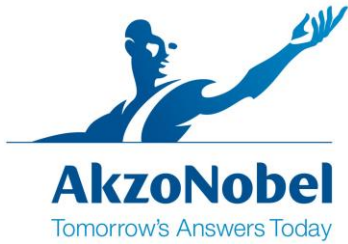
Lecciones aprendidas

- **Todos los socios deben comprender el alcance y los límites de un estudio, para garantizar la coherencia en la información suministrada por la Evaluación del Ciclo de Vida, y para reducir los retrasos potenciales.**
- **La Valoración del Ciclo de Vida de Umicore internamente aún no ha sido estructurada. Esta experiencia ayudó a convencer a las unidades de negocio de que un centro de competencia central era necesario.**

Link
www.batteryrecycling.umicore.com

“ La cooperación entre Umicore y Toyota demuestra el enfoque sostenible que las sociedades están realizando para cumplir con los más altos estándares ambientales y de seguridad y expectativas sociales, y estar en plena consonancia con la Comisión de la UE 'Hoja de ruta hacia una Europa eficiente en recursos.

Willy Tomboy, director / oficial de Medio Ambiente, Asuntos Ambientales y Ciudadanía Corporativa del Grupo, Toyota Motor Europe “



Desarrollando cadenas de suministro a prueba de futuro

Resumen:

Este caso resalta el enfoque estratégico de AkzoNobel para mejorar aún más el perfil ambiental de sus cadenas de valor. El logro de economías de escala a través de alianzas fuertes es un paso crucial para hacer cadenas de valor sostenibles competitivas, en comparación con los procesos de producción convencionales.

La reducción del perfil de carbono de sus cadenas de suministro es uno de los principales retos de AkzoNobel. De hecho, aproximadamente el 45 por ciento de la huella de carbono de la compañía de principio a fin se atribuye a las emisiones que se generan en los procesos aguas arriba, los cuales la empresa puede controlar sólo en estrecha colaboración con sus proveedores (y, a su vez, de estos con sus proveedores).

Deseoso de estar a la vanguardia del movimiento hacia una economía más eficiente de los recursos, AkzoNobel conceptualizó una iniciativa estratégica - el

"Enfoque de AkzoNobel para suministrar sostenibilidad a la cadena." Este enfoque persigue dos objetivos principales; la introducción de soluciones de productos sostenibles, y la reducción de la huella ecológica de la empresa. Funciona a lo largo de dos líneas en paralelo; reducción de la huella de carbono en las cadenas existentes y la introducción de nuevas cadenas, con mejora de las eco-huellas.

El reto clave que enfrenta AkzoNobel es que las cadenas de suministro nuevas y más amigables con el medio ambiente no podrían ser capaces de competir con las menos sostenibles, a menos

Figura: Las fases SVC involucradas en el proceso

Diferentes partes de la cadena de valor se unieron en una alianza y se comprometieron a crear una cadena de suministro sostenible. Por una parte, esto puede significar una inversión en una planta grande. Por la otra, se puede requerir de comprometerse a un contrato grande de abastecimiento general, para garantizar la demanda de los inversores.





que alcancen economía de escala. Ofrecer características ecológicas en un producto no es suficiente para llegar a la masa de clientes necesaria para lograr un producto económicamente viable. La oferta tiene que ser hecha a precios razonables, y ofrecer el mismo nivel de calidad para el consumidor final.

AkzoNobel está trabajando en varios proyectos de desarrollo de nuevas cadenas de suministro, la mayoría de ellos se centra en la reducción de gases de efecto invernadero. Debido a la elevada inversión que requieren estos proyectos, AkzoNobel está construyendo alianzas de cadenas de suministro, involucrando proveedores y clientes que creen en la sostenibilidad para crear soluciones alternativas capaces

de competir en el mercado actual.

AkzoNobel ha establecido metas específicas para su iniciativa de la cadena de suministro. Para el año 2015, una reducción del 10 por ciento de la intensidad de carbono de la cuna a la puerta, y un aumento de la cuota del 30 por ciento de los productos eco-premium tienen que hacerse realidad. En 2020, Akzo Nobel planea lograr una reducción adicional del 20 al 25 por ciento en la intensidad de carbono (todas las cifras con año base 2009). Si se tiene éxito, AkzoNobel no sólo va a lograr una mejora significativa en su perfil ambiental corporativo, sino que también va a tener una ventaja competitiva al ofrecer productos sostenibles eficientes a precios razonables.

AkzoNobel también espera que todos los actores involucrados se beneficien de esta iniciativa, convirtiéndola en una solución de "ganar-ganar". Al asegurar AkzoNobel compras, los proveedores podrán realizar inversiones importantes en instalaciones, y alcanzar la escala necesaria para competir en el mercado actual. Clientes de AkzoNobel podrán desarrollar y ofrecer nuevos productos competitivos con los perfiles ambientales mejorados debido a una mejor eficiencia y / o etiquetas verdes. La sociedad y el medio ambiente se beneficiarán de una disminución en la intensidad de carbono a lo largo de la cadena de valor.

Riesgos, oportunidades, retos y factores claves

Oportunidades

- Ventajas competitivas.
- Relaciones más sólidas con los socios comerciales.

Retos

- Entender que las economías de escala deben – ampliar la producción / cadenas de valor sostenibles, con el fin de ser barata y lo suficientemente eficiente para competir con éxito con las cadenas de valor convencionales.
- Encontrar los socios adecuados, y alinear sus perspectivas mientras que el resultado de la iniciativa no es clara, y las regulaciones comerciales tienen que ser estudiadas.

Riesgos

- Mantener el cumplimiento con los códigos de competencia.
- Los riesgos financieros debido a las inversiones iniciales en procesos sostenibles e investigación y desarrollo.
- Viabilidad técnica de soluciones.
- Insuficiente apoyo / soporte interno de los socios.

Factores clave de éxito

- Encontrar las personas adecuadas dentro de las empresas asociadas, que estén dispuestos a apoyar la iniciativa.
- Viabilidad operacional del enfoque estratégico.



Lecciones aprendidas

- Involucrar a las personas adecuadas en el nivel adecuado en las empresas asociadas.

Link

www.akzonobel.com/sustainability

“ La 'mano invisible' tardara (demasiado) en superar las prácticas arraigadas en nuestras cadenas de suministro - es posible que necesitemos guiarla activamente. ”

Peter Nieuwenhuizen, Director, Future Proof Supply Chains, AkzoNobel



PHILIPS

sense and simplicity

Vendiendo iluminación sostenible

Resumen:

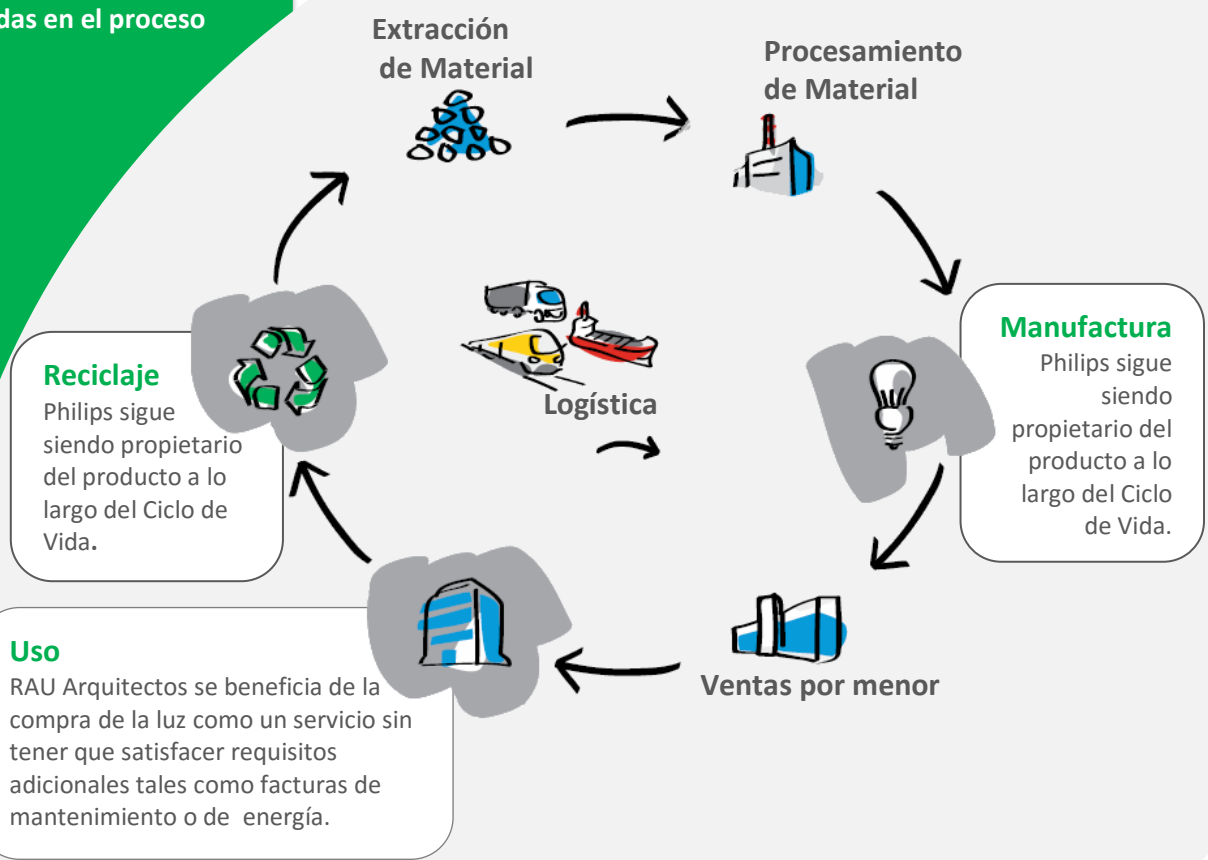
Este caso muestra cómo la iluminación puede ser hecha más sostenible a través de la oferta de un enfoque basado en el servicio en lugar de centrarse en el nivel de producto, haciendo que sea una situación de "ganar-ganar" para el proveedor y el cliente.

En el 2010, el arquitecto holandés Thomas Rau se acercó a Philips con la idea de contratar a un proveedor de servicios completos de iluminación sostenible para su nuevo edificio de oficinas.

Junto con Thomas Rau, Philips ha creado un nuevo modelo de negocio, el enfoque de "Pago por Lux" en el que la empresa proporciona el estado de las artes de instalaciones de iluminación, incluyendo LED y la iluminación dinámica para mejorar el bienestar y la productividad de los empleados de RAU Arquitectos. Philips se reserva la propiedad de los sistemas de iluminación y todos los servicios adicionales que incluyen el reemplazo de iluminación y el reciclaje de viejos artefactos de iluminación. La información de la energía es recogida por los medidores de energía, lo que permite la optimización del consumo

energético. Para Philips, el proyecto es un ejemplo de un modelo de negocio innovador que fomenta aún más la sostenibilidad. Gracias a su conocimiento de iluminación, en particular sus efectos fisiológicos y psicológicos, Philips es capaz de lograr lugares de trabajo más cómodos. Como un proveedor de servicio completo, Philips intensifica su relación con el cliente, así recibe retroalimentación más rápido y de forma integral, para identificar y ofrecer una mejora para el cliente y permitiendo procesos de innovación globales más rápidos. Al ofrecer sistemas de iluminación LED de alta eficiencia, se puede hacer un ahorro sustancial de energía. Y, por último, en el cierre de la curva de material al conservar la propiedad de los productos en uso, Philips desarrolla estrategias integradas para la eliminación o reciclaje de material.

Figura: Las fases SVC involucradas en el proceso



El enfoque de "Pago por Lux" se encuentra actualmente en fase de prueba. Hasta ahora, ha demostrado ser una situación de "ganar-ganar" tanto para RAU Arquitectos como para Philips. RAU Arquitectos ahora cuenta con un socio que le proporciona un rendimiento de iluminación, en lugar de múltiples proveedores de servicios que en conjunto no pueden hacer frente a sus necesidades de iluminación. Gracias al "Saber cómo" de Philips, RAU Arquitectos pudo poner en práctica un concepto de iluminación perfectamente adaptado a su edificio de oficinas, al tiempo que garantiza el bienestar del empleado y la satisfacción con su entorno de trabajo.

Mediante el uso de la innovación sostenible como motor de la

provisión de alumbrado, Philips pudo explorar un nuevo tipo de servicio que reunió las necesidades de RAU arquitectos y el amplio conocimiento de Philips sobre los modelos potenciales de negocio para la iluminación. Este nuevo modelo también está bien alineado con el compromiso de Philips de su EcoVision5 y los indicadores asociados al desempeño clave de liderazgo en sostenibilidad: acercando la atención a las personas, mejorando la eficiencia energética de los productos y cerrando el ciclo de materiales. En particular, el enfoque en el final del ciclo de vida ha ayudado a Philips a comprender mejor la sostenibilidad como un reto integral, y a contribuir a la identificación de soluciones económicamente viables.

Riesgos, oportunidades, retos y factores claves de Oportunidades

- Desarrollar relaciones profundas con los clientes.
- Nuevo modelo de servicio con flujo continuo de ingresos en lugar de pagos de una sola vez.

Retos

- Desarrollar nuevas estructuras de negocios para apoyar el nuevo modelo de servicio.
- Abordar cuestiones legales (por ejemplo, la propiedad de las bombillas).
- Cierre del círculo de material mediante el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio

Riesgos

- El cambio de modelo de negocio – desde la venta de productos a la venta de servicios – lo que requiere de nuevos conocimientos especializados (por ejemplo, requisitos legales).

Factores clave de éxito

- RAU Arquitectos compartieron la visión de Philips sobre las personas, la responsabilidad social y ambiental.
- Compromiso a largo plazo para ambas partes.
- La confianza y la estrecha relación con la RAU Arquitectos.



Lecciones aprendidas

- La confianza es importante - una cierta cantidad de la transparencia es necesaria.
- Se necesita un cierto grado de diversidad para ser capaces de trabajar juntos, sin poner en peligro la competitividad.
- Ampliar el pastel antes de cortarlo - primero identificar las fuentes de creación de valor, a continuación, llevar a cabo discusiones sobre los márgenes a repartir..

Link

www.lighting.philips.com

“ En RAU estamos interesados en la iluminación adecuada en la oficina, no en la posesión efectiva de los propios productos de iluminación. Con el concepto de "Pago por Lux" desarrollada con Philips, la velocidad de la innovación es mayor y podría hacer que el uso de productos respetuosos del medio ambiente sean considerablemente más baratos. Este concepto es una muy nueva, forma sostenible de pensar en soluciones de iluminación y el uso de la luz.

Thomas Rau, Architect”



Mejorando el perfil de triple resultado de las carteras de productos

Resumen:

Este caso describe cómo la herramienta de "Sostenibilidad # Master" de Henkel ayuda a evaluar el perfil de sostenibilidad de productos y procesos de innovación, a través de toda la cadena de valor, que abarca las dimensiones ambientales, sociales y económicas.

Muchos productos y soluciones están vinculados a beneficios ambientales o sociales específicos, sin una clara cuantificación o consideración de los efectos secundarios potencialmente dañinos o compensaciones. Las fortalezas y debilidades de sostenibilidad a menudo no se evalúan de forma sistemática, a causa de la falta de experiencia, información limitada, o la complejidad de las herramientas existentes.

Como respuesta a este desafío, Henkel desarrolló la Sostenibilidad # Maestro - una herramienta de evaluación basada en la información generada a través de evaluaciones del ciclo de vida. La herramienta evalúa los productos y procesos en tres dimensiones;

protección del medio ambiente, progreso social y éxito económico. Cuantifica el impacto de un producto o proceso propuesto a lo largo de la cadena de valor, se presenta un cuadro holístico de sus puntos fuertes y débiles de sostenibilidad, y ayuda a determinar si el producto o el proceso propuesto es en general más o menos sostenible que su predecesor. La herramienta tiene como objetivo responder a una simple pregunta; ¿El nuevo producto o proceso conducirá a un consumo más sostenible?

La Sostenibilidad # Maestro ya se ha utilizada para varios productos, entre ellos MiraFoil de Henkel, una efecto laca para el envasado, el etiquetado, y otras aplicaciones graficas.

Figura: Las fases SVC involucradas en el proceso



Procesamiento de Material
Henkel utiliza Sostenibilidad # Maestro para evaluar el desempeño ambiental y económico de sus productos en toda la cadena de valor e identificar soluciones sostenibles como MiraFoil.

Manufactura
El fabricante de envases trabaja con Henkel para implementar MiraFoil.

Crea un brillo metálico en la superficie del producto, y es una alternativa a las soluciones existentes, como estampado en caliente, aluminio y papel de junta fría pre-tratados. Henkel lleva a cabo evaluaciones del ciclo de vida para MiraFoil y utilizó la Sostenibilidad # Maestro para analizar los resultados. La herramienta ha demostrado un rendimiento superior general de MiraFoil, con beneficios en las tres dimensiones de la sostenibilidad. Se lograron beneficios sociales, debido a la fácil coordinación de la producción y la mejora de la calidad. Se hicieron mejoras económicas debido a los tiempos de entrega más cortos y menores costos de producción. La dimensión ambiental tuvo el mayor impacto positivo.

MiraFoil se puede aplicar a áreas más precisas, reduciendo el uso de materias primas (por ejemplo, 95 por ciento menos de aluminio), y desperdicios. El proceso de MiraFoil también permite la eficiencia en el transporte de la cadena de suministro y una mejora del 65 por ciento en el potencial de calentamiento global, debido a al cambio de 3 pasos a un proceso de producción de 1 paso.

Tras su lanzamiento en 2009, la Sostenibilidad # Maestro fue ajustado continuamente a través de su aplicación a nuevas soluciones, diferentes cuestiones de negocios, y el diálogo con las partes interesadas. La herramienta ayuda a estructurar las discusiones y la argumentación.



Internamente, los conocimientos generados a través de ella se utilizan para proporcionar orientación en decisiones de negocios, y se introducen de nuevo en el futuro desarrollo de productos y procesos. Externamente, se ha ayudado a desarrollar y poner en práctica soluciones más sostenibles que requieren de la colaboración de diferentes actores.

Riesgos, oportunidades, retos y factores claves de éxito.

Oportunidades

- Decisiones de negocios sobre una base de información fiable y clara y promover soluciones sostenibles.
- Cuantificar el progreso hacia cadenas de valor y consumo más sostenibles.

Retos

- Visualizar beneficios de sostenibilidad y compensaciones.
- Reducir la complejidad evitando el exceso de simplificación.
- Involucrar todos los actores necesarios a bordo para poner en práctica soluciones sostenibles.

Riesgos

- Ser impulsado por una multitud de supuestos potencialmente conflictivos y expectativas que no pueden basarse en conocimientos científicos sólidos.

Factores clave de éxito

- Apoyo de alta gerencia.
- Equipo interdisciplinario dispuesto a encontrar soluciones a los desafíos de larga data.
- Contar con información y una herramienta para demostrar los beneficios frente a las tecnologías existentes en una fácil y transparente forma de entendimiento.



Lecciones aprendidas

- Un enfoque pragmático, diseñado para proporcionar información a las preguntas concretas de negocios, aseguró la aceptación de la Sostenibilidad # Maestro tanto en Henkel como con sus socios.
- Las aplicaciones concretas ayudaron a facilitar su refinamiento como la herramienta de evolución continua.
- Un enfoque estructurado, semi cuantificado puede superar algunos de los retos asociados con la medición de la sostenibilidad y proporcionar direccionalmente resultados fiables.

Link

www.naturallyhenkel.com/mirafoil.htm

“ La información de ACV a menudo es demasiado complej, para comunicar los beneficios de las soluciones más sostenibles para nuestros clientes. La Sostenibilidad # Maestro me ha ayudado a presentar un argumento equilibrado y holístico - conduciendo la implementación de soluciones más sostenibles en nuestras cadenas de valor.

Marcel Hübenthal, Project & Strategic Account Manager, Paper Converting Europe



Lavado en agua fría

Resumen:

Este estudio de caso muestra cómo Procter & Gamble redujo el consumo de energía de lavado, ofreciendo nuevos detergentes ecoeficientes sin comprometer los resultados de limpieza eficientes.

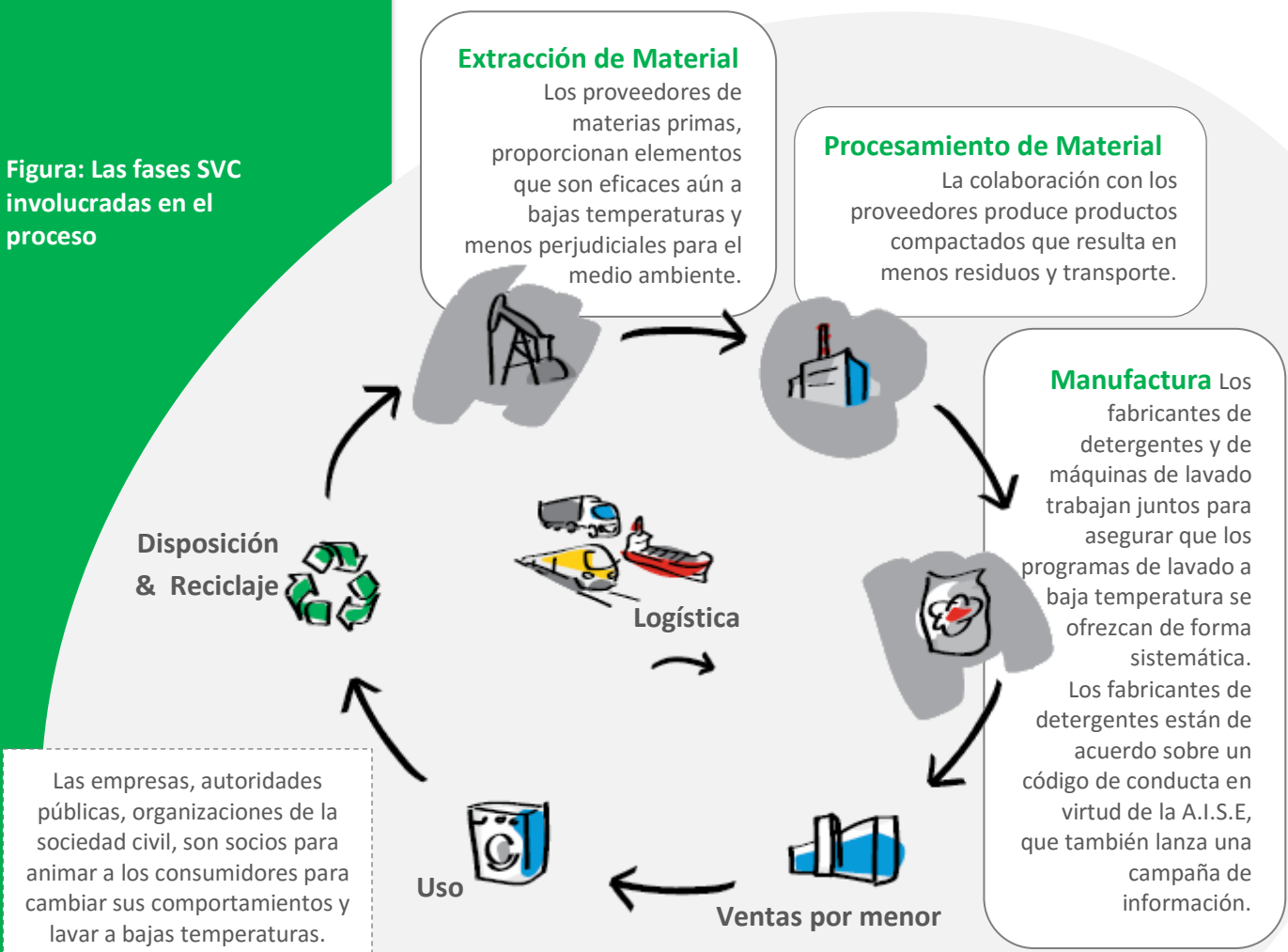
Desde la década de 1990, Procter & Gamble (P&G) y otros fabricantes de detergentes, han llevado a cabo Evaluaciones del Ciclo de Vida para analizar los impactos ambientales de los productos de lavado. Las evaluaciones revelaron que hasta un 85 por ciento de la energía consumida en el ciclo de vida del detergente fue el resultado de la utilización de agua caliente por los consumidores finales durante la fase de lavado.

Basándose en estos hallazgos, P&G ha desarrollado Ariel Limpieza Fría, detergente de alta eficiencia a baja temperatura, lo que permitió una reducción significativa del consumo de energía y emisiones de gases de efecto invernadero por lavado. P&G ha colaborado con sus proveedores para desarrollar

una nueva fórmula concentrada que utiliza menos ingredientes de origen, y producir envases compactados que generen menos residuos y emisiones. P&G también se asoció con los fabricantes de máquinas de lavar para asegurar la amplia disponibilidad de las funciones de lavado a baja temperatura.

Con el fin de llegar al mercado masivo con estos nuevos productos, y para cambiar el comportamiento del consumidor en una escala sustancial, era necesario un movimiento articulado de las empresas líderes en la industria. En Europa occidental, la asociación industrial, Asociación Internacional de Jabones, Detergentes y Productos de Mantenimiento A.I.S.E (por sus siglas en inglés)

Figura: Las fases SVC involucradas en el proceso



medidas coordinadas a través de las empresas con la introducción del Código de Buenas Prácticas Ambientales (1997), y la Carta de Limpieza Sostenible (2005). El A.I.S.E. también puso en marcha la campaña Washright, dando consejos sencillos sobre cómo lavar de manera más sostenible, incluyendo evitar lavar menos de la carga completa en la lavadora, dosificación adecuada, lavado a baja temperatura, y el ahorro de envases, practicando el reciclaje o rellenado.

En cada país donde Ariel Cool Clean se introdujo, P&G lanzó campañas de información y sensibilización, esto en colaboración con organizaciones de la sociedad civil. En el Reino Unido, la compañía se asoció con la Energy Saving Trust para poner en marcha la campaña "Cambia a 30", que consistía en

publicidad impresa y en televisión, marketing directo, campañas en internet, eventos en las tiendas y en las actividades promocionales..

La iniciativa resultó ser una situación "ganar-ganar". Ariel Cool Clean, y posteriormente Ariel Excel Gel, probaron ser mejores productos para los consumidores, ayudándoles a ahorrar energía y dinero al lavar a temperaturas más bajas y el uso de dosis más bajas de detergente, sin comprometer la calidad del lavado. Estos nuevos productos también ayudaron a reducir el impacto medioambiental global de la empresa. "Cambia a 30", también se convirtió en un éxito económico y ambiental para P&G. Contribuyó al crecimiento de la cuota de mercado de Ariel, y sirvió como medida de fomento de la marca.

Riesgos, oportunidades, retos y factores claves de éxito.

Oportunidades

- Exploración de nuevos segmentos de mercado.
- Mejora sustancial de la huella ambiental de las empresas.

Retos

- Influir en los hábitos de los clientes para que laven con más eficiencia de energía y respeto por el de medio ambiente.
- Superar el "más grande es mejor" pensando en los clientes mediante la transmisión de beneficios de productos compactos.

Riesgos

- Fallar al cambiar los hábitos de las personas.
- Trabajar con los competidores podría ser percibido como una conducta anti-competitiva.

Factores clave de éxito

- La participación de los consumidores.
- El éxito en la investigación y el desarrollo.
- Las operaciones conjuntas más allá de las fronteras de la empresa.

→ Lecciones aprendidas

- Saber dónde están tus impactos, y hacerlos visibles.
- Desarrollar una estrategia eficiente para hacer frente a puntos de acceso en la cadena de valor, en lugar de proceder con bases generales, con una optimización global del ciclo de vida.
- Los productos sostenibles deben satisfacer simultáneamente las necesidades del consumidor, ofrecen un rendimiento, valor agregado, y ser sostenible - de lo contrario, sólo son atractivos para el nicho verde.

Link
www.washright.com

“ Ariel Excel Gel es un clásico de los "trade-offs", donde el consumidor obtiene un mejor producto y una buena relación, y donde se puede ver muchos beneficios para el medio ambiente.

Peter White, Director, Global Sustainability, Procter & Gamble ”



Colaborando con los clientes para desarrollar soluciones logísticas innovadoras en la ciudad

Resumen:

Este caso de estudio muestra cómo una combinación de soluciones inteligentes en la cadena de suministro, nuevas tecnologías, regulaciones de apoyo y lo más importante, la colaboración con socios claves, puede proporcionar soluciones logísticas limpias y rentables a los centros urbanos.

El impacto ambiental del transporte en las cadenas de suministro es cada vez más importante. Así como la comprensión de su impacto ambiental, un número creciente de empresas buscan soluciones concretas y específicas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en sus cadenas de suministro.

TNT responde a esa demanda ofreciendo a sus clientes una gama de soluciones que les permitan reducir las emisiones procedentes del aire, carretera y edificios. Una de estas soluciones es la logística urbana, que proporciona una alternativa con cero emisiones para la entrega de última milla. También permite a las asociaciones con las ciudades que tienen un mayor enfoque en la reducción de la contaminación atmosférica, la congestión y el ruido.

El concepto City Logistics ofrece beneficios a través de la agrupación inteligente, y el uso de innovadoras soluciones de última milla, tales como un sistema de transporte integrado y vehículos eléctricos.

TNT está desarrollando una serie de pilotos en el marco del proyecto City Logistics. Uno de ellos tuvo lugar en Milán, con la Solución de Alta Calle. Se realizó un análisis de hechos basado en los movimientos de vehículos relacionados con el transporte de mercancías en la Via Montenapoleone, en colaboración con una reconocida universidad local. Basado sobre los hechos y cifras sobre nivel de la calle y el modelado de escenarios, TNT fue capaz de demostrar a las autoridades de la ciudad y sus clientes cómo el número de vehículos y las emisiones_

Figura: Las fases SVC involucradas en el proceso



podrían reducirse en más del 50 por ciento, mediante la optimización de la capacidad de transporte en esta calle .

TNT unió fuerzas con la marca de lujo Gucci para implementar esta solución como un piloto. Todos los envíos de Gucci dirigido a la calle se entregaron en el centro de la ciudad con el uso de vehículos eléctricos provistos por una empresa líder fabricante de vehículos eléctricos. El verdadero avance de este enfoque fue la combinación de la gestión de logísticas innovadoras, tecnologías, y colaboración con los clientes, así como otras partes interesadas de la ciudad. Las primeras conclusiones de todas las partes involucradas, fueron muy positivas. La solución probó reducir significativamente las emisiones de CO2 y otras emisiones para Gucci, TNT y la

ciudad de Milán. También diferenció los servicios de TNT de sus competidores, y, con base en las tecnologías actuales, confirmó a los vehículos eléctricos como la opción preferida para la entrega de última milla.

El piloto se ha convertido en una propuesta de negocios, y se ofrecerá a los clientes de TNT en otras ciudades alrededor del mundo como parte de una cartera más amplia para reducir las emisiones en la cadena de suministro.

De manera más general, el piloto refuerza la idea de que la sustitución de los vehículos existentes a gasolina o diésel con los eléctricos no resuelve todos los problemas de una ciudad, porque la congestión y otros problemas aún siguen existiendo. La clave es sacar la

mayor cantidad de movimientos de transporte como sea posible (kilometraje y vehículos) a través de la optimización de la capacidad y el uso del transporte respetuosos del medio ambiente para los vehículos restantes. Esto incluye una amplia gama de medios de transporte, como camiones, andadores, triciclos y bicicletas.

Riesgos, oportunidades, retos y factores claves de éxito.

Oportunidades

- Construir una relación más fuerte y duradera con los clientes.
- Asegure el futuro de TNT licencia para operar en las ciudades del interior.
- Mejorar la competitividad de TNT.

Retos

- Obtener el apoyo proactivo de las ciudades.
- Acumulando a pie de calle, y obteniendo tecnología relevante para apoyar la solución elegida.

Riesgos

- El fracaso en el intento de abordar el desarrollo sostenible desde el punto de vista empresarial.

Factores clave de éxito

- Enfoque basado en hechos es clave; proceso de prueba y error no funciona.
- Comprender los cambios en las conductas de consumo final para personalizar la oferta de servicios.
- Los clientes deben estar dispuestos a alcanzar nuevas soluciones sostenibles.

→ Lecciones aprendidas

- Ninguna solución se ajusta a todos los requisitos del cliente y de la ciudad. Adaptar la solución para el tipo de ciudad, entorno político específico, tipo de cliente y a la red.
- Trabajar en estrecha colaboración con las autoridades de la ciudad puede ser un reto, ya que los estilos de trabajo difieren de la del sector empresarial, y de ciudad en ciudad.
- Para los asentamientos informales o precarios, se requieren soluciones completamente diferentes (referencia Iniciativa Tecnología Facilitadores).

Link

www.tnt.com/corporate/en/site/home/about_us/corporate_responsibility

“Gucci ha lanzado un programa ecológico a nivel mundial diseñado para reducir el impacto de la empresa sobre el medio ambiente. El proyecto con TNT va en la misma dirección y estamos seguros de que nuestros clientes sabrán apreciar nuestros esfuerzos y el compromiso en términos de reducción de las emisiones de CO₂.”

Gucci



Trabajando juntos para reducir el impacto ambiental de los refrigerantes

Resumen:

Este caso de estudio describe cómo un grupo de empresas, una organización de campañas y una organización internacional trabajaron juntos para crear **Refrigerantes, Naturalmente!**, Una iniciativa mundial para combatir el cambio climático y el agotamiento de la capa de ozono.

Los gases fluorados tienen un impacto negativo sobre el medio ambiente, y son ampliamente utilizados en aplicaciones de refrigeración comercial, tales como máquinas expendedoras, refrigeradores y congeladores. Iniciada con el Protocolo de Montreal en 1978, el enfoque de abrazar alternativas de refrigeración ecológicas se ha acelerado a través de campañas de influencia de la sociedad civil, la acción del gobierno, y el compromiso de las empresas visionarias.

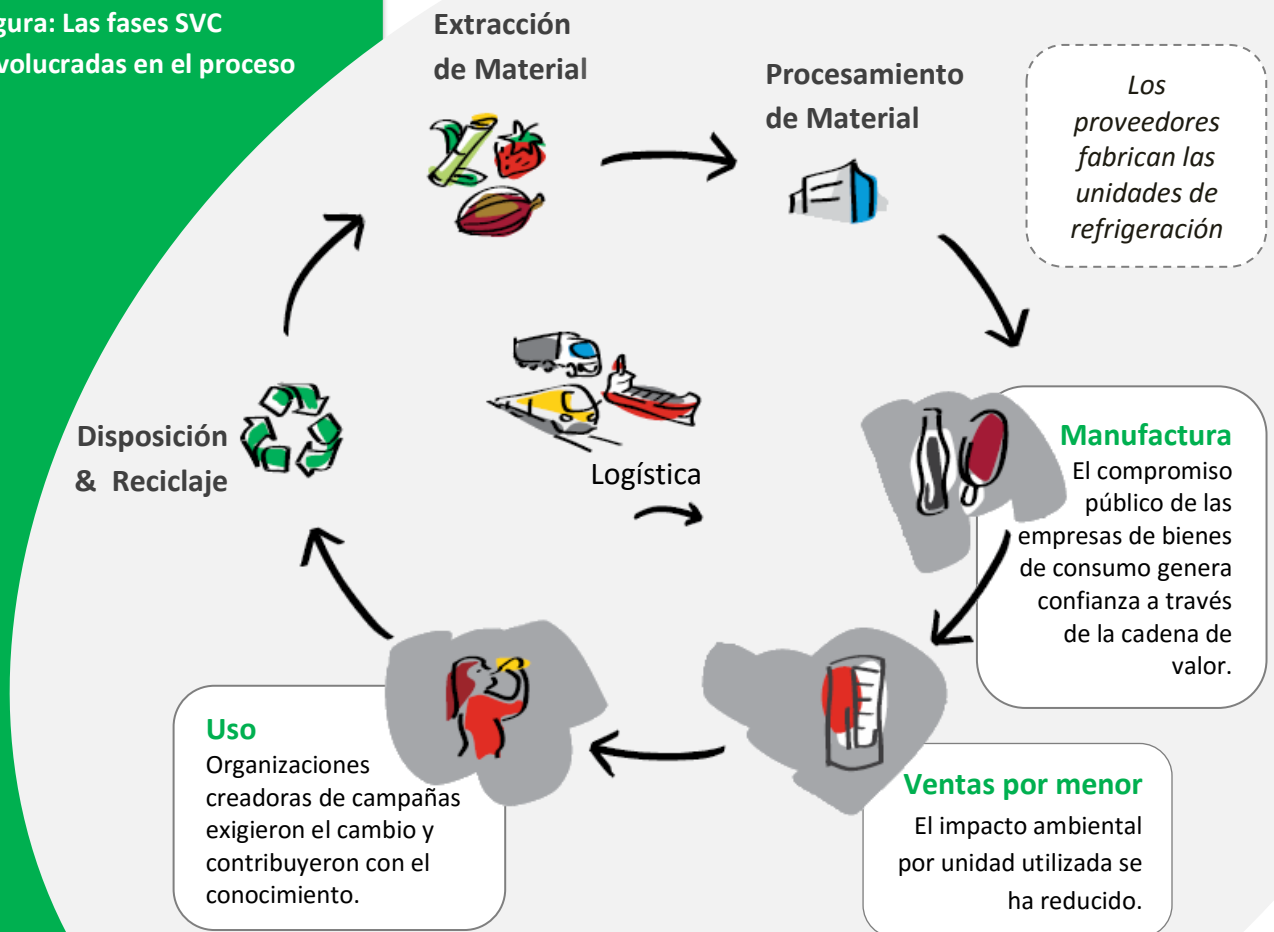
Como respuesta a este reto, La Compañía Coca-Cola, Unilever y McDonald's, con el apoyo de Greenpeace y el Programa Ambiental de las Naciones Unidas (PNUMA), lanzaron "Refrigerantes, Naturalmente!", Una iniciativa global sin fines de lucro, comprometida con la promoción de alejarse de los gases fluorados perjudiciales y encaminarse hacia los refrigerantes naturales,

haciendo énfasis en sus aplicaciones de refrigeración en el punto de venta. La refrigeración natural ocurre en sustancias, como los hidrocarburos (HC), el dióxido de carbono (CO2), agua y aire; cuando se utilizan como refrigerantes, estas sustancias no dañan la capa de ozono, y tienen cero o insignificante impacto climático.

Tanto La Compañía Coca-Cola como Unilever dependen de la refrigeración en toda su cadena de valor.

En La Compañía Coca-Cola, la refrigeración es el mayor contribuyente a su huella climática. Las bebidas Coca-Cola se mantienen frías en más de 10 millones de refrigeradores y máquinas expendedoras de todo el mundo. La compañía Coca-Cola ha invertido más de USD 60 millones en la última década en materia de _

Figura: Las fases SVC involucradas en el proceso



investigación y desarrollo para avanzar en el uso de tecnologías de refrigeración libres de hidrofluorocarbonos (HFC). La empresa cuenta con 380.000 unidades libres de HFC en uso en todo el mundo, y también está enfocada en la eliminación gradual de los HFC en todos los nuevos equipos de bebidas frías, a partir de 2015.

En Unilever, la refrigeración es menos significativa en relación con el perfil ambiental general de la compañía, pero sigue siendo relevante en valores absolutos. Como el mayor productor de helados, mantiene sus productos en más de 2 millones de gabinetes congeladores en el punto de venta. Después de haber probado la tecnología HC, Unilever comenzó a reemplazar los gabinetes en 2004. En 2011,

Unilever había reemplazado alrededor de 900.000 y en la actualidad está acelerando este procedimiento a nivel mundial, con el objetivo de comprar un adicional de 400.000 unidades para 2015.

En 2010, los miembros de El Foro de Bienes de Consumo, una red industrial que reúne a empresas de bienes de consumo a nivel mundial, se comprometieron a eliminar gradualmente los refrigerantes HFC a partir de 2015, y los reemplazaran con refrigerantes naturales.

A pesar de los desafíos iniciales del desarrollo financiero y tecnológico de soluciones viables, a través de la visión, el compromiso y la colaboración, la iniciativa han generado varios beneficios.



Ha contribuido a la protección medioambiental, fomentando nuevas tecnologías, poniendo a diferentes actores de la cadena de valor más juntos y así demostrar que trabajando juntos, se pueden encontrar soluciones a problemas difíciles.

Riesgos, oportunidades, retos y factores claves de

Oportunidades

- Ser parte proactiva en la consecución de soluciones innovadoras para el cambio climático global.
- Establecer relaciones con los consumidores, las organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas.

Retos

- Los altos costos de la nueva tecnología requieren economías de escala para ser económicamente viables.
- Las regulaciones no alineadas a través de los mercados y los escasos incentivos para adoptar soluciones respetuosas con el clima.
- El poco interés de los proveedores.

Riesgos

- El cambio climático y su impacto potencial en los negocios.
- Activismo por las campañas de organizaciones influyentes.
- Las nuevas regulaciones que podrían tener repercusiones costosas en equipos antiguos.

Factores clave de éxito

- Los compromisos públicos que envían señales a los proveedores y otros negocios.
- Colaboración intersectorial y la colaboración cruzada entre la industria.
- Soluciones que pueden servir en múltiples aplicaciones.

→ Lecciones aprendidas

- Una visión compartida puede no conducir a una solución inmediata. Algunas iniciativas requieren un compromiso a largo plazo para lograr la participación y la colaboración.
- Las soluciones no pueden ser impulsadas solo por el negocio. La colaboración entre las empresas, organizaciones de la sociedad civil y el gobierno a menudo dio las soluciones más viables a los problemas mundiales.
- La colaboración con las empresas es un asunto delicado. Debido a las normas de competencia, cualquier tipo de coalición debe estar basada en el compromiso de las empresas para contribuir a cuestiones específicas sobre una base individual para evitar la acusación de cartel.

Link

www.refrigerantsnaturally.com

“Greenpeace trabaja cada vez más con las empresas para hacer cambios fundamentales de producción y de abastecimiento conectando la regulación, las economías de escala y la seguridad de la cadena de suministro. El compromiso de Coca-Cola y Unilever hoy van adelante con la regulación y vence un poco el miedo a los cambios rápidos.”

Amy Larkin, Director of Greenpeace Solutions



Resumen:

Este caso de estudio se explica cómo una empresa de servicios creó y extendió un sistema en línea de compra verde a través de su cadena de valor. El nuevo sistema no sólo está reduciendo el impacto ambiental del sector de los seguros y la promoción de la conciencia ambiental de sus grupos de interés, sino que también ayuda a Sompo Japón a diferenciarse en el mercado debido a sus iniciativas de sostenibilidad.

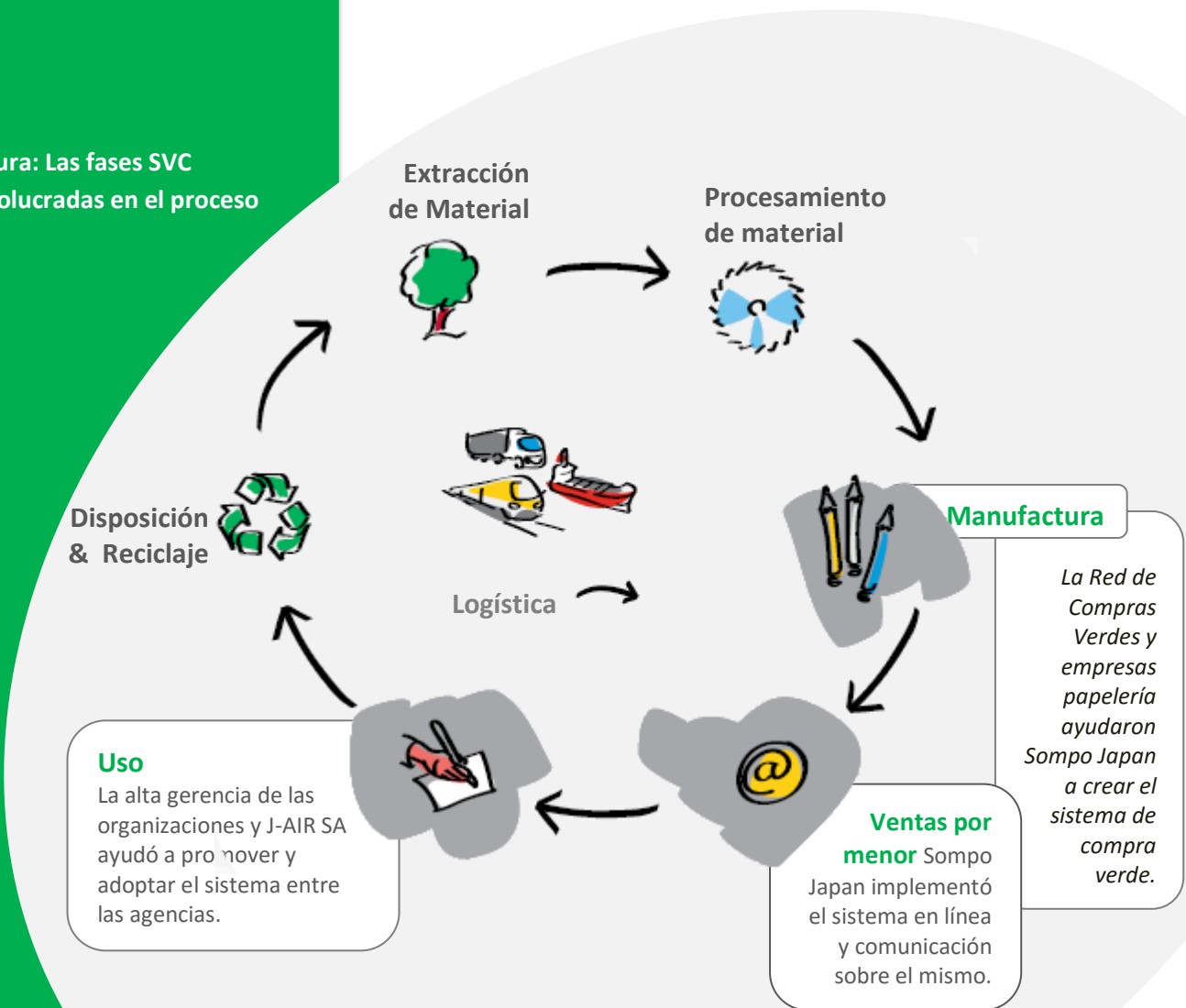
La compra verde ha prevalecido entre las grandes compañías en Japón, pero por el momento, no se encuentra entre las empresas medianas -y pequeñas-, especialmente en áreas locales. Sompo Japan, que había estado abordando la contratación ecológica desde 1997, decidió difundir, entre las agencias de seguros, que son una parte fundamental de su cadena de valor, e indirectamente a 5,9 millones de clientes individuales y corporativos en todo el país.

Con la ayuda de la Red de Compras Verdes (una organización no gubernamental adicional con miembros de más de 2.900 empresas y gobiernos locales en Japón), y la cooperación de su proveedor de servicios de suministros de oficina, Sompo Japan desarrolló

un sistema en línea y centralizado de compra verde, ofreciendo productos de escritorio eco-amigables para sus agencias en todo el país, el AIR. Esta consiste principalmente en talleres de reparación de automóviles, y el J-SA, una organización de agencias de seguros profesionales.

Una campaña de comunicación se puso en marcha, no sólo para difundir el conocimiento del sistema y proveer a las agencias con mensajes de sensibilización sobre la compra de productos más respetuosos con el medio ambiente, sino también para aconsejar sobre el uso sostenible y la disposición de los mismos.

Figura: Las fases SVC involucradas en el proceso



Sompo Japan, también hizo herramientas como cómics y carteles, para alentar a las agencias de una manera fácil de entender.

En menos de tres años, el sistema de contratación voluntaria ha sido adoptada por el 70 por ciento de las agencias de AIR y J-SA, un estimado de 4.000 entidades. Sompo Japan está trabajando activamente para aumentar este número, y para garantizar un uso más frecuente de la plataforma.

Las agencias han realizado múltiples beneficios. A través de

la utilización de productos de oficina amigable con el medio ambiente y descuentos ofrecidos por volumen, las agencias han sido capaces de reducir su huella y costos ambientales. Las compras de mayores cantidades llevan más ganancias para la sociedad de venta de papelería ofreciendo productos amigables con el medio ambiente.

Esta iniciativa también ha ayudado a diferenciar Sompo Japan de otras compañías de seguros, y a fortalecer el vínculo entre la empresa y sus agencias.



Riesgos, oportunidades, retos y factores claves de éxito.

Oportunidades

- Diferenciar la compañía de sus competidores.
- Fortalecer aún más la relación existente entre las agencias.

Retos

- Promover la contratación ecológica no ha sido fácil, sobre todo en comunidades remotas y pequeñas.

Riesgos

- El aumento de los costos de operación puede conducir a la pérdida.

Factores clave de éxito

- El compromiso del liderazgo fue clave. La alta gerencia de AIR y J-SA fue muy activa haciendo consenso en sus respectivas organizaciones.
- AIR ya era consciente del impacto de sus actividades sobre el medio ambiente, debido a su actividad principal en los talleres de reparación de automóviles.
- Aclarar el mensaje sobre la importancia de las compras verdes.



Lecciones aprendidas

- Los tres pilares de esta iniciativa son: la simpatía con la causa de las organizaciones de destino; la reducción de costes que permite una compra más rápida; compromiso de nivel gerencial.

Link

www.sompo-japan.co.jp/english/about/csr/index.html

“ Empresa Misachi registra el sistema de contratación verde y ha estado haciendo uso de ella. Además, hemos estado haciendo esfuerzos para difundir la conciencia ambiental de nuestros clientes mediante la colocación de carteles de compras verdes y cómics en nuestras salas de exposición y oficinas, y proporcionando explicaciones a los clientes. Seguimos co-trabajando con Sompo Japan, J-SA y AIR y aspiramos a convertirnos en una empresa líder en el ámbito del medio ambiente en la comunidad.

Misachi Firm, tienda de reparación de automóviles y miembro de AIR”



Innovación medioambiental en plásticos reutilizables

Resumen:

Este caso de estudio muestra cómo SABIC ha desarrollado un innovador método para producir productos de resina a base de reciclado para las industrias electrónica y automotriz.

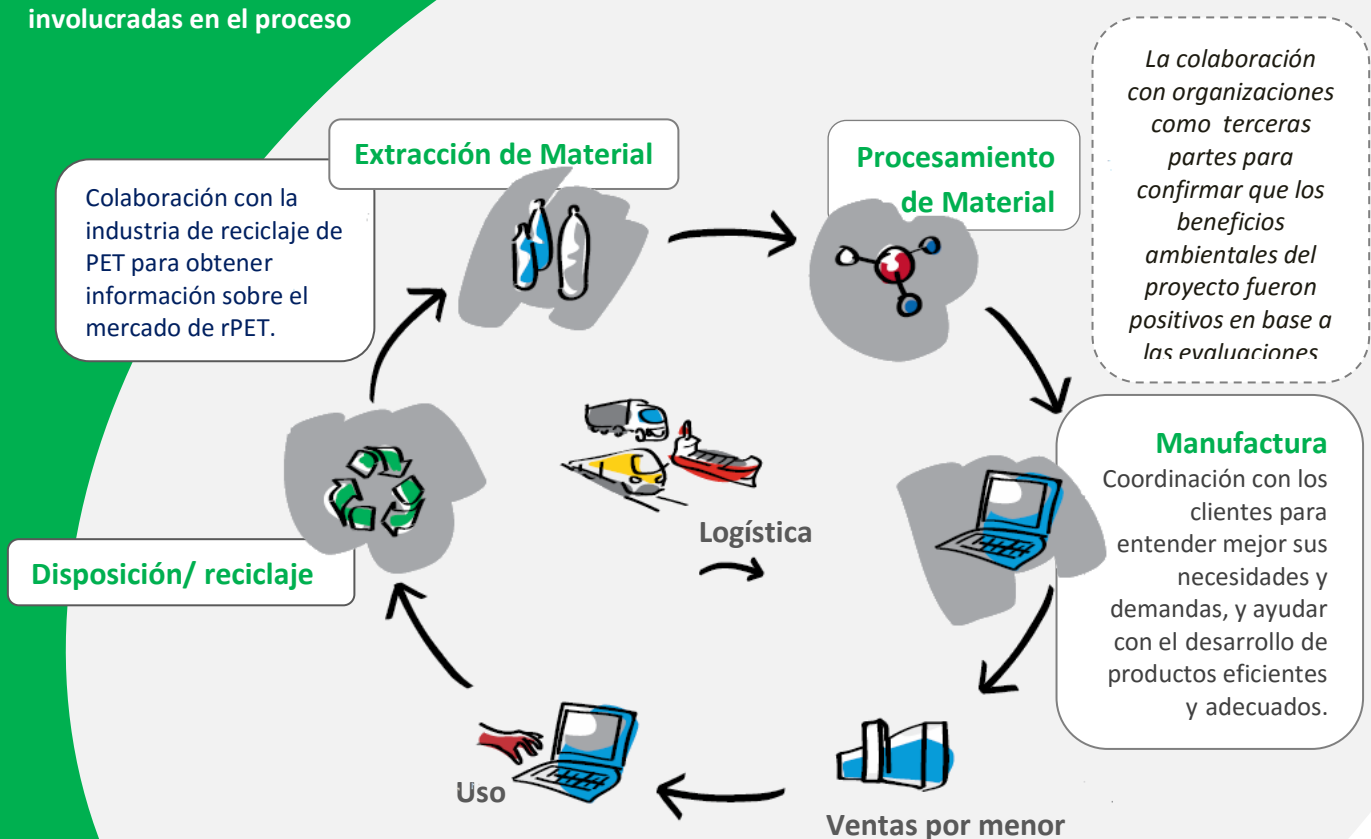
En la última década, la demanda de plásticos con contenido reciclado se ha incrementado significativamente. E-waste y la regulación de final de ciclo de vida de vehículos, las normas de la industria y otras iniciativas han favorecido la expansión del mercado de los materiales reciclados. Programas de sostenibilidad corporativos también han llevado a muchas de las empresas de fabricación a fijar objetivos para el uso de materiales reciclados en sus productos. Además, los consumidores se han vuelto más conscientes de los problemas de sostenibilidad, y los precios del petróleo han subido debido a las preocupaciones de escasez - los cuales han hecho que las tecnologías de reciclado sean más competitivas y atractivas.

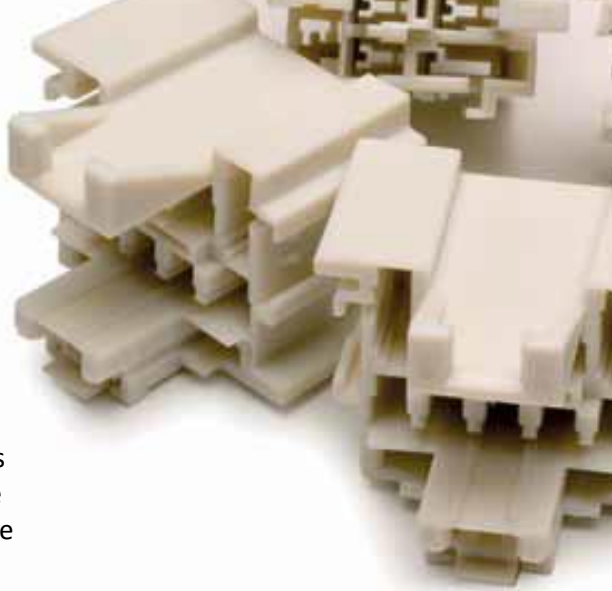
Una manera en que SABIC ha abordado las necesidades de estos mercados es por el desarrollo de Valox iQ* y resinas Xenoy iQ*.

Resinas Valox iQ* son resinas a base de tereftalato de polibutileno (PBT), producidos con un máximo de 60 por ciento de tereftalato de polietileno de post-consumo (PET). PET a partir de botellas de desecho se re-utiliza en PBT de alto rendimiento, con mejores propiedades de ingeniería que la botella original de grado PET. La resina Xenoy iQ* se obtiene a través de la mezcla de PBT con policarbonato. Hasta este momento, el re-uso químico del PET ha sido económicamente insostenible, debido al bajo precio del petróleo crudo.

Una serie de evaluaciones del Ciclo de Vida concluyó que la tecnología de resinas Valox iQ* puede ofrecer beneficios ambientales reales, sin la compensación en el rendimiento que normalmente se encuentran en el reciclaje mecánico. Las propiedades de la resina Valox iQ* son casi equivalentes a la resina virgen

Figura: Las fases SVC involucradas en el proceso





Valox * PBT resina utilizada en conectores eléctricos, aparatos electrónicos, fibras y productos de consumo, tales como utensilios de higiene bucal y de alimentos. La resina Xenoy iQ* se ha utilizado en las carcasas de herramientas eléctricas, exteriores de transporte, productos al aire libre, y los componentes que requieren de alto impacto y resistencia química, tales como aplicaciones de cuidado de la salud.

Desde su introducción, la demanda de las dos líneas de productos ha crecido, al igual que la cartera. Hoy en día, hay aproximadamente 20 calificaciones

comerciales disponibles en el catálogo de resinas iQ de SABIC. SABIC también está explorando formas alternativas para aumentar el contenido de la sostenibilidad de las líneas de productos de las resinas iQ.

El éxito de los productos de resina Valox iQ * ayudó SABIC a desarrollar la experiencia, la confianza y la competencia en el Análisis de Ciclo de Vida necesario para poner más énfasis en el desarrollo de nuevas soluciones de sostenibilidad para el mercado. Hoy en día, el desarrollo de soluciones de sostenibilidad para sus clientes es uno de los temas principales en su programa de sostenibilidad.

Esto incluye el desarrollo de una gama más amplia de materiales reciclados para complementar las resinas Valox iQ *, aplicando una norma de sostenibilidad del producto y una tabla de evaluación para controlar el progreso y siguiendo con la práctica y ampliación del rol de la Evaluación del Ciclo de Vida en la toma de decisiones de negocio y comunicando los resultados.

Riesgos, oportunidades, retos y factores claves de éxito.

Oportunidades

- Satisfacer las necesidades de los clientes para un alto rendimiento, soluciones sostenibles que den a luz a aplicaciones más exigentes.
- Ayudar a los clientes en el cumplimiento de las nuevas normas y regulaciones ambientales, lo que ayuda a sostener la demanda y el conocimiento de los productos como la resina Valox iQ *.

Retos

- Encontrar a los primeros adoptantes que valoraran los beneficios de sostenibilidad de los productos.
- Eliminar la percepción anticuada de que los materiales reciclados son de más bajo rendimiento.

Riesgos

- Disponibilidad limitada y altos precios de PET reciclado (rPET) debido a la creciente demanda.
- Volatilidad de los precios del gas natural y el petróleo utilizado como materia prima en la industria del plástico que podrían competir con materias primas recicladas.

Factores clave de éxito

- Centrándose en una tecnología probada y en espera de las condiciones de mercado adecuadas para la comercialización.
- Mantener los requisitos de los clientes en mente al seleccionar y diseñar la tecnología.
- La verificación de terceros de los beneficios ambientales en todo el ciclo de vida.
- El establecimiento de objetivos de sostenibilidad que ayudan a los clientes a alcanzar sus objetivos mediante el uso de productos de SABIC.



Lecciones aprendidas

- La introducción de soluciones de sostenibilidad a las cadenas de valor complejas, tales como la electrónica y automotriz, requiere una estrecha colaboración a través de toda la cadena de valor.
- Los clientes buscan un proveedor con una amplia cartera de soluciones sostenibles para satisfacer sus crecientes necesidades, en una variedad de aplicaciones exigentes. Valoración del Ciclo de Vida es una herramienta importante en el desarrollo de una cartera de sustentabilidad.

Link

www.sabic-ip.com/gep/Plastics/en/ProductsAndServices/ProductFamily/iq*_valox.html

“ Valox iQ* technology gives us credibility in sustainability discussions in the market, opens up new product development opportunities, and creates dialogue with customers, which may not have happened if we had not launched this product.

Robert McKay, líder de Sostenibilidad, Innovative Plastics ”

Recursos

Aunque no de manera exhaustiva, la lista a continuación ofrece algunos útiles trabajos de investigación y documentos de orientación. Estos recursos adicionales tienen como objetivo ayudar a las empresas en su camino hacia una cadena de valor más sostenible.

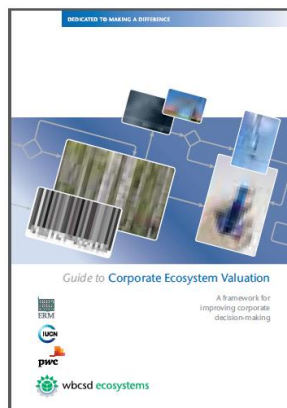
Documentos Complementarios del WBCSD



Cadena de Valor Corporativo (Alcance 3) y Análisis de Ciclo de Vida -Contabilidad y Reporte.

Con WRI (2011)

Las nuevas normas de GHG Protocol proporciona un método estandarizado para el inventario de las emisiones asociadas a los productos individuales a través de sus ciclos completos de vida y de las cadenas de valor de empresas, teniendo en cuenta los impactos, tanto aguas arriba como aguas abajo, de las operaciones de la empresa.



Guía para la Valoración Corporativa de los Ecosistemas

Con el MTC, la UICN y PwC (2011).

Este marco -primero en su tipo- permite a las empresas considerar los beneficios reales y el valor de los servicios de los ecosistemas de los que dependen y su impacto, dándoles nueva información y los conocimientos para incluir en la planificación empresarial y el análisis financiero.



Guía de Abastecimiento Sostenible de Productos a base de Madera y Papel

Con la IRG (actualizado en 2011)

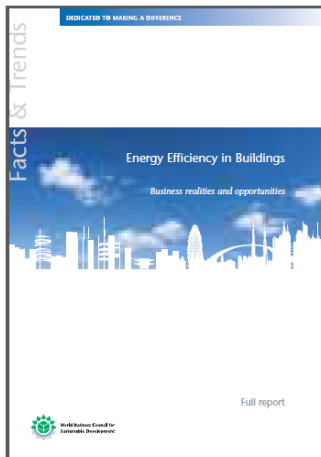
Se trata de una caja de herramientas diseñadas para ayudar a los directores de empresas a entender y encontrar el mejor asesoramiento acerca de cómo comprar los productos procedentes de los bosques mundiales.



Herramienta Global del Agua

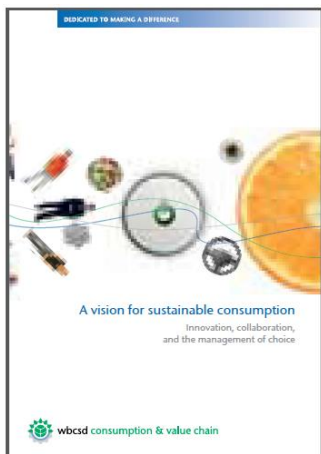
(Actualizado en 2011)

Esta herramienta de mapas de riesgos relacionados con el agua de una empresa y ofrece un inventario para informar sobre los indicadores de agua del GRI.



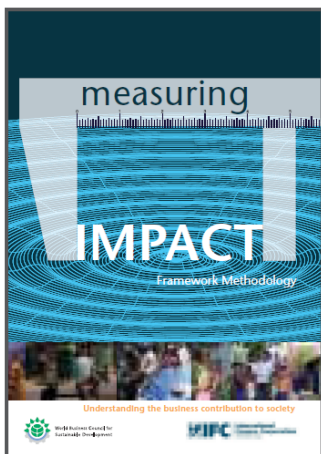
Eficiencia Energética en Edificios - Hechos y Tendencias
(2008)

Este informe es una vista detallada de la situación actual de la demanda de energía en el sector de la construcción. Ayuda a entender la complejidad de las interacciones entre las partes interesadas en la cadena de valor de la construcción.



Una visión para el consumo sostenible
(2011)

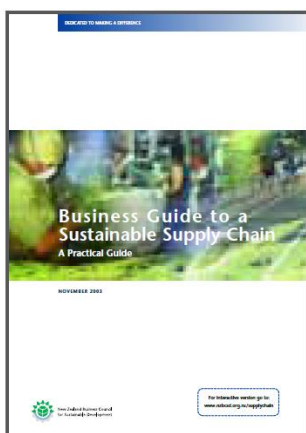
Este informe muestra cómo podría verse el consumo sostenible en el 2050, y cómo las empresas podrían ayudar a establecerlo en su corriente principal. Se propone un nuevo modelo de "red de valor" en el que el valor se crea continuamente, preservado y compartido.



Marco de Medición de Impacto
(2008)

Esta herramienta ayuda a las empresas a entender su contribución a la sociedad, informar sus operacionales y decisiones de inversión a largo plazo, y poder tener diálogos con mayor información con las partes interesadas.

Red Regional del WBCSD



Guía de Negocios para una cadena de suministro sostenible
Nueva Zelanda CDS (2003)

La guía ofrece herramientas para que las empresas creen su propio código de conducta y un sistema de calificación para los proveedores, sugiriendo cómo pueden mejorar su logística interna hacia un modelo más sostenible, y una estrategia para incorporar la sostenibilidad en los productos y el diseño de servicios.

Publicaciones generales

ONU GC, el PNUMA, Sostenibilidad (2008). *Desencadenar Valor - Enfoques innovadores en el abastecimiento sostenible*. Este informe explora el funcionamiento de las cadenas de suministro, con el fin de identificar nuevos enfoques para el desarrollo de la capacidad de sostenibilidad a nivel de proveedores locales, así como la identificación de iniciativas que alienten y ayuden a la demanda de soluciones más sostenibles.

BITC (2009). *Cómo: Administrar sus cadenas de suministro responsable*. Esta Guía describe por qué la gestión responsable de la cadena de suministro es vital para su negocio; los tipos de riesgos y problemas que se encuentran comúnmente en las cadenas de suministro; y un enfoque práctico paso a paso para enfrentar estos desafíos.

BSR y la ONU GC (2010). *La sostenibilidad de la cadena de suministro: una guía práctica para Continuar Mejorando*. Esta publicación ofrece una guía práctica sobre cómo desarrollar un programa de la cadena de suministro sostenible, basada en los valores y principios del Pacto Global.

Foro de Bienes de Consumo (2011). *2020 Futuro de la cadena de valor: estrategias de creación de la nueva década*. Este informe tiene como objetivo ayudar a las empresas a entender cómo las mega-tendencias afectarán sus negocios, y así estar preparados para beneficiarse de estas transformaciones.

La Terraza y la Agencia NL (2011). *Cuna a cuna vale la pena! Empresas de aprendizaje de la Comunidad C2C sobre sus experiencias y lecciones aprendidas*. Este informe resume las experiencias de aprendizaje de la cuna a la cuna de 17 empresas que participan en la Comunidad de Aprendizaje de la cuna a la cuna.

ICC (2008). *Guía para el abastecimiento responsable - Integración de las consideraciones sociales y ambientales en la cadena de suministro*. La guía presenta los pasos básicos que las empresas puede tomar para influir y monitorear el desempeño social y ambiental en sus cadenas de suministro globales.

PNUMA, SETAC y LCI (2008). *Gestión del Ciclo de Vida - ¿Cómo las empresas lo utiliza para disminuir la huella, crear oportunidades y hacer las cadenas de valor más sostenible*. Esta publicación puede ser utilizada por la empresa - expertos internos y gerentes no especialistas-, así como proveedores de la empresa con el fin de aprender a aplicar prácticas de gestión de ciclo de vida en toda la cadena de valor.

PNUMA, SETAC y LCI (2008). *Gestión del Ciclo de Vida: Una guía empresarial a la sostenibilidad*. La guía cubre los temas de concepto de ciclo de vida sobre la base de la línea de triple resultados, gestión del ciclo de vida en la práctica en los distintos departamentos de una empresa, y la aplicación, utilizando un enfoque paso a paso para planificar, hacer, verificar y actuar.

Sitios Web

ONU GC, del Pacto Mundial de Cadena de Abastecimiento Recursos y Prácticas.
<http://supply-chain.unglobalcompact.org>

CSR Europa, gestionando cadenas de suministro sostenibles.
www.csr-supplychain.org

Gobierno de Australia del Sur, PIRSA Cadenas de Valor, la cadena de valor Toolkit.
www.pir.sa.gov.au/valuechains/value_chain_toolkit

Comisión Europea- Centro Común de Investigación, Instituto de Medio Ambiente y Sostenibilidad, Pensamiento de Ciclo de Vida y Evaluación.
<http://ict.jrc.ec.europa.eu>

Agencia de Protección Ambiental de los EE.UU., Laboratorio de Investigación Nacional de Gestión de Riesgos Laboratorio, Valoración del Ciclo de Vida.
[www.epa.gov / NRMRL / lcaccess](http://www.epa.gov/NRMRL/lcaccess)

Foro de Consumidores de bienes, Futuro de la Cadena de Valor 2020.
www.futurevaluechain.com

Agradecimientos

Los Co-Presidentes de Consumo y Cadena de Valor Sostenible desean expresar su más sincero agradecimiento a Thomas Lingard (Unilever) y Lisa Manley (Compañía Coca-Cola) por su liderazgo en el desarrollo de este manual.

Gracias a las empresas de los casos de estudio: Peter Nieuvenhuizen (AkzoNobel), Uwe Bergmann (Henkel), Peggy Goossen-Nachtigall, Robert Metzke & Paul Shrubsole (Philips), Pedro Blanco (Procter & Gamble), Gretchen Govoni, Marjorie Laurin, Robert McKay, Kenneth Miller y James Smithson (SABIC), Dominique Debecker (Solvay), Megumi Seki Honda y Masao (Sompo Japan Insurance), Perry Heijne, Dominique Mamcarz y Bjorn Sawilla (TNT), Guy Ethier, Staf Laget & Jan Tytgat (Umicore).

Un agradecimiento especial a Marina Prada (PwC) por su contribución significativa y a Jakob Shellhorn (pasante en PwC) por su apoyo.

Secretaría:

Andrea Brown, Administrador del Programa

Olivier Vilaça, Administrador del programa

Sobre el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)

El WBCSD es una organización dirigida por los CEO de las empresas con visión de futuro que impulsa la comunidad empresarial mundial para crear un futuro sostenible para las empresas, la sociedad y el medio ambiente. Junto con sus miembros, el Consejo aplica su liderazgo respetado y efectiva de generar soluciones constructivas y tomar acción compartidas. Aprovechando sus fuertes relaciones con las partes interesadas como el principal impulsor de los negocios, el Consejo ayuda a conducir el cambio de políticas en favor de soluciones de desarrollo sostenible.

El WBCSD provee un foro para sus 200 empresas miembros - que representan a todos los sectores de la actividad, de todos los continentes y una facturación total de más de USD 7 billones - para compartir las mejores prácticas en materia de desarrollo sostenible y el desarrollo de herramientas innovadoras que cambian el estatus quo. El Consejo también se beneficia de una red de 60 consejos empresariales nacionales y regionales y las organizaciones asociadas, la mayoría de las cuales tienen su sede en países en desarrollo.

www.wbcسد.org

Descargo de responsabilidad

Esta publicación ha sido publicada en nombre del WBCSD. Al igual que otras publicaciones del WBCSD, es el resultado de un esfuerzo de colaboración de los miembros de la secretaría y de los altos ejecutivos de las empresas miembro. Una amplia gama de miembros revisaron los borradores, lo que garantiza que el documento representa ampliamente la opinión de la mayoría de los miembros del WBCSD. Esto no significa, sin embargo, que todas las empresas miembro están de acuerdo con cada palabra.

Copyright © WBCSD, diciembre de 2011.

ISBN: 978-3-940388-83-4

Fotografías: Cortesía de las empresas miembros o Dreamstime.com.

Impresora: Atar Roto Presse SA, Suiza. Impreso en papel que contiene 85,9% de fibra certificada PEFC y un 3,2% de fibra certificada por el FSC. 100% libre de cloro. ISO 14001 molino de certificado.



Acerca de CEMDES

El Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible del Ecuador (CEMDES), es una organización no gubernamental sin fines de lucro legalmente constituida según las leyes del Ecuador, se dedica a promover estrategias e iniciativas para el desarrollo sostenible de las empresas. Cuenta con una red de profesionales con vasta experiencia en temas relacionados con: Ecoeficiencia, reducción de costos y competitividad; Diseño de modelo de negocio sostenible; Diagnóstico e implementación de negocios inclusivos; Evaluación y análisis de riesgos ambientales y sociales; Desarrollo de estrategias de RSE; Advocacy empresarial en Ecuador (www.cemdes.org).

CEMDES forma parte de la Red Mundial del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) (www.wbcsd.org), coalición de los CEO's de 200 de las corporaciones más importantes del mundo, los miembros proceden de 35 países y representan a 20 de los sectores empresariales más grandes del planeta.

Ofrece una plataforma a las empresas para explorar sobre el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias, mejores prácticas y herramientas.

Inés Manzano Días
Presidente del Directorio
imanzano@cemdes.org

Jimmy Andrade Ubilla
Director Ejecutivo
jandrade@cemdes.org





www.wbcsd.org
www.cemdes.org



CEMDES

Consejo Empresarial para el
Desarrollo Sostenible del Ecuador



World Business Council for Sustainable Development

www.wbcsd.org

4, chemin de Conches, CH-1231 Conches-Geneva, Switzerland, Tel: +41 (0)22 839 31 00, E-mail: info@wbcsd.org
1500 K Street NW, Suite 850, Washington, DC 20005, US, Tel: +1 202 383 9505, E-mail: washington@wbcsd.org